Lothar Mönch

FACTORING UND LEASING ALS ORGANISATIONSINSTRUMENTE IM CONTAINERVERKEHR

1972

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547219_0032

FACTORING UND LEASING ALS ORGANISATIONS-INSTRUMENTE IM CONTAINERVERKEHR

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften durch den Fachbereich Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Lothar Mönch

aus Essen

Münster 1971

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Berichterstatter: Prof. Dr. H. St. Seidenfus
2. Berichterstatter: Prof. Dr. L. Mülhaupt
Dekan: Prof. Dr. J. Schumann
Tag der mündlichen Prüfung: 3. Februar 1972

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung und Abgrenzung 7

I. Der Containerverkehr als spezifische Transportkette . 9

A. Definitionen 9

1) Transportkette 9
2) Kombinierter Verkehr 9
3) Containerverkehr 9

B. Das Erscheinungsbild des Containerverkehrs . 10

1) Das idealtypische Erscheinungsbild . . 10
2) Das realtypische Erscheinungsbild . . 11

a) Dauerhaftigkeit der Kooperation . . 12
b) Kombination der Verkehrsmittel . . 12
c) Organisation der Kooperation . . 15

3) Das derzeitige Erscheinungsbild . . . 18

a) Produktionsmittel des Containerverkehrs . 18

a_1) Die Container 18
a_2) Die Container-Transportmittel . . 21

b) Die Container-Organisation . . . 24

b_1) Koordination durch Konzentration . . 24
b_2) Koordination durch Kooperation . . 25

II. Factoring als Organisationsinstrument im Containerverkehr 29

A. Definition 29

B. Die Factoring-Funktionen und ihre Wirkungen auf die Transportketten des Containerverkehrs . . . 30

Seite

1) Umsatzentsprechende Sofortfinanzierung . 30

a) Darstellung 30

b) Wirkungsanalyse 31

2) Kreditversicherungsfunktion . . . 36

a) Darstellung 36

b) Wirkungsanalyse 37

b_1) Primärwirkung der Delkredere-Funktion . 37

b_2) Sekundärwirkungen der Delkredere-Funktion 38

b_3) Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Kunden 40

3) Dienstleistungsfunktion 42

a) Darstellung 42

a_1) Fakturierung 42

a_2) Inkasso 42

a_3) Übernahme der Kreditabteilung . . 43

a_4) Speditionsaufgaben . . . 43

a_5) Marktbeobachtung und -beratung . . 43

b) Wirkungsanalyse 44

b_1) Fakturierung und Inkasso . . . 44

b_2) Übernahme der Kreditabteilung . . 45

b_3) Speditionsaufgaben . . . 46

b_4) Marktbeobachtung und -beratung . . 47

C. Anwendungsvoraussetzungen des Factoring . . 49

1) Kooperationsbereitschaft . . . 49

2) Wirtschaftlichkeit des Factoring . . 52

a) Einflußgrößen 53

Seite

a_1) Direkte Einflußgrößen . . . 53

a_2) Indirekte Einflußgrößen . . . 56

b) Berücksichtigung der Einflußgrößen in Wirtschaftlichkeitsrechnungen 57

b_1) Hilfsmethoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung 58

b_2) Finanzmathematische Methoden . . 59

b_3) Mathematische Planungsrechnung . . 61

III. Leasing als Organisationsinstrument im Containerverkehr 63

A. Gegenstand des Leasing 63

1) Definition 64

2) Leasing-Formen und ihre Unterscheidungskriterien . 64

a) Das Leasing-Objekt als Unterscheidungskriterium . 64

b) Die Laufzeit und Kündbarkeit des Leasing-Vertrages als Unterscheidungskriterium . . . 64

c) Stellung des Leasing-Gebers als Unterscheidungskriterium 66

3) Für die Transportkette relevante Leasing-Formen . 67

B. Ausgestaltung des Leasing-Systems . . . 68

1) Technik der Abwicklung 68

2) Der Leasing-Vertrag 69

3) Die Kosten der Leasing-Finanzierung . . 70

C. Wirkungen des Leasing-Systems auf die Transportketten des Containerverkehrs 71

1) Finance-Leasing 71

a) Der Liquiditätseffekt 72

b) Der Steuereffekt 76

Seite

c) Der Finanzierungseffekt . . . 79

2) Operating-Leasing 85

a) Erscheinungsformen des Operating-Leasing . 85

a_1) Net- und Gross-Leasing . . 85

a_2) Revolving-Leasing . . . 86

a_3) Fleet-Leasing 86

b) Operating-Leasing und seine risikopolitischen Auswirkungen 86

b_1) Operating-Leasing und das Investitionsrisiko 87

b_{11}) Das Beschäftigungsrisiko . . 89

b_{12}) Das Kapazitätsrisiko . . 90

b_{121}) Strukturelle Nachfrageschwankungen . . . 90

b_{122}) Periodische Nachfrageschwankungen . . . 91

b_{13}) Das Problem der Leerbewegungen . 95

b_2) Operating-Leasing und das technische Investitions-Risiko 100

b_{21}) Das Risiko der technischen Überholung 100

b_{22}) Das Wartungs-, Instandsetzungs- und Ausfallrisiko . . . 101

IV. Factoring und Leasing als Organisationsinstrumente im Containerverkehr 104

A. Der Einfluß von Factoring und Leasing auf das finanzielle Gleichgewicht 104

1) Das finanzielle Gleichgewicht bei konstanter Beschäftigung 104

2) Das finanzielle Gleichgewicht bei Veränderungen der Beschäftigung 106

Seite

B. Die Bedeutung des Factoring und Leasing für die dispositiven Arbeitsleistungen 108

1) Wirkungen im Planungsbereich . . . 109

a) Erleichterung des Planungsprozesses . 109

b) Expansionshilfen 110

2) Wirkungen im organisatorischen Bereich . 111

a) Entscheidungs- und Verwaltungszentralisation 111

b) Zentrale Kostenermittlung und Kostenauswertung als Steuerungs- und Kontrollinstrument . 117

b_1) Ziele der Kostenrechnung . . 117

b_2) Eignung der differenzierten Deckungsbeitragsrechnung 117

b_{21}) Periodenerfolgsrechnung . . 119

b_{22}) Entscheidungs- und Informationshilfe 120

b_{23}) Unternehmensüberwachung . 121

b_{24}) Entscheidungshilfe für die Preisbildung 122

c) Das Problem der Gewinnverteilung . . 124

V. Verkehrspolitische Konsequenzen . . . 127

Literaturverzeichnis 134

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Isolierte Transportkettenorganisation

Abb. 2: Integrierte Transportkettenorganisation

Abb. 3: Integrierte Transportkettenorganisation bei Relationsverflechtung

Abb. 4: Annäherung von Ausgabe- und Einnahmeströmen vermittels Factoring

Abb. 5: Überdeckung der Ausgaben- durch Einnahmeströme vermittels Factoring

Abb. 6: Flächenanalyse von Gewinn- und Verlustzonen bei wechselnder Beschäftigung

Abb. 7: Alternative Substitution der Nutzeneinschätzung

Abb. 8: Periphere Substitution der Nutzeneinschätzung

Abb. 9: Ausgaben- und Einnahmenrelation bei Veränderungen der Nachfrage

Abb. 10: Flächenanalyse der Kapitalfondauflösung

EINLEITUNG

Tempo und Wirkungen der zunehmenden Liberalisierung und Integration nationaler Verkehrsmärkte zu supranationalen Gesamtmärkten sind abhängig von der Funktionsfähigkeit der nationalen Verkehrssysteme, die diese Entwicklung ermöglichen und tragen. Verkehrssektorale Effizienzmaximierung über eine Mobilisierung der Leistungsreserven in der Transportwirtschaft ist daher die entwicklungsgemäße Zielrichtung der Verkehrspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Eine vielversprechende Möglichkeit, dieser Forderung zu entsprechen, ist insbesondere in der Rationalisierung von Transportketten und dem Aufbau integrierter Verkehrsleistungssysteme gegeben. Dabei ist offenkundig, daß im kombinierten Verkehr speziell im Containerverkehr die Entwicklung der Verkehrstechnik der Entwicklung ökonomischer Steuerungssysteme, die eine Beherrschung und Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten gestatten, vorausgeeilt ist, so daß derzeit das Ziel einer optimalen Faktorallokation primär über eine Verbesserung der Transportkettenorganisation verfolgt werden muß. In diesem Sinne soll hier am Beispiel des Containerverkehrs untersucht werden, ob der Einsatz der Instrumente "Factoring" und "Leasing" innerhalb der Transportkettenorganisation zu einer Verbesserung dieser Organisation und damit zu einer günstigeren Input-Output-Relation im Containerverkehr führen kann.

Im ersten Hauptteil wird der Containerverkehr als das Untersuchungsobjekt vorgestellt. Da Factoring und Leasing Organisationsinstrumente sind, ist es erforderlich, den Containerverkehr über seine technisch determinierten Erscheinungsformen hinaus nach Organisationskriterien in bestimmte Typen einzuteilen, um dann im zweiten und dritten Hauptteil die direkten und indirekten Wirkungen von Factoring und Leasing auf die Kostenstruktur einer Transportkette funktionsbezogen zu analysieren. Aufgrund der vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten von Verkehrsträgern zu Transportketten des Containerverkehrs und der unterschiedlichsten Unternehmensstrukturen innerhalb der Verkehrsträger existiert keine repräsentative Transportkette mit einer typischen Vermögens-, Kapital- und Kostenstruktur. Daher muß die Analyse strukturindifferent durchgeführt werden, d.h. sie muß auf ordinale Aussagen abstellen. Ein vierter Hauptteil dient dazu, die Wirkungen eines simultanen Einsatzes von Factoring und Leasing auf die integrierte Transportkette des Containerverkehrs zu analysieren und die daraus resultierenden Organisationszwänge und -möglichkeiten herauszuarbeiten.

Factoring- und leasinginduzierte Veränderungen der Organisationsstrukturen des Containerverkehrs können dann gesamtwirtschaftliche Relevanz haben, wenn durch sie Entwicklungen ausgelöst werden können, die gegen gesamtwirtschaftliche, im besonderen gegen wettbewerbs- und verkehrspolitische Ziele verstoßen. Darum erfolgt im letzten Hauptteil eine entsprechende Würdigung derartiger Entwicklungsmöglichkeiten des Containerverkehrs unter wettbewerbs- und verkehrspolitischen Aspekten.

Damit nicht öffentliche Aktivitäten, wie z.B. marktordnende Eingriffe des Staates, mögliche Wirkungen dieser beiden Instrumente verhindern oder verfälschen, wird fortan unterstellt, daß im Gefolge des im Verkehrssektor zu verzeichnenden Liberalisierungsprozesses alle wettbewerbsverzerrenden und strukturkonservierenden staatlichen Aktionen der Vergangenheit angehören. Entsprechend finden staatliche Eingriffe nur noch in den Randgebieten des Marktmachtmißbrauchs und des funktionslosen Wettbewerbs statt.

Ferner werden aus Gründen der Verdeutlichung der grundsätzlichen Rationalisierungsmöglichkeiten, welche die Organisationsinstrumente Factoring und Leasing den Transportketten bieten, alle wettbewerbs-, verkehrs- und bankrechtlichen Restriktionen außer Acht gelassen, die die Griffigkeit dieser Instrumente gegenwärtig behindern, da sie nicht die Rationalisierungsmöglichkeiten an sich beschränken, sondern nur ihre derzeitige Durchsetzbarkeit einengen.

I. DER CONTAINERVERKEHR AI S SPEZIFISCHE TRANS PORTKETTE

A. DEFINITIONEN

1. Transportkette

Die Transportkette stellt eine geschlossene Transportverbindung zwischen Verladern und Empfängern von Transportgütern mit Hilfe eines Verkehrsmittels oder mehrerer Verkehrsmittel dar [1].

2. Kombinierter Verkehr

Unter kombiniertem Verkehr versteht man eine geschlossene Transportverbindung zwischen Verladern und Empfängern von Transportgütern mit Hilfe mehrerer Verkehrsmittel (eines Verkehrsträgers oder mehrerer Verkehrsträger), bei der die zu Ladeeinheiten zusammengefaßte Ladung beim Übergang zwischen den Transportmitteln nicht aufgelöst wird [2].

3. Containerverkehr

Containerverkehr ist kombinierter Verkehr unter Verwendung von Großbehältern (Containern), in denen die Ladung befördert wird. Beim Übergang der Ladung von einem Verkehrsmittel auf ein anderes werden lediglich die Container umgeschlagen.

---

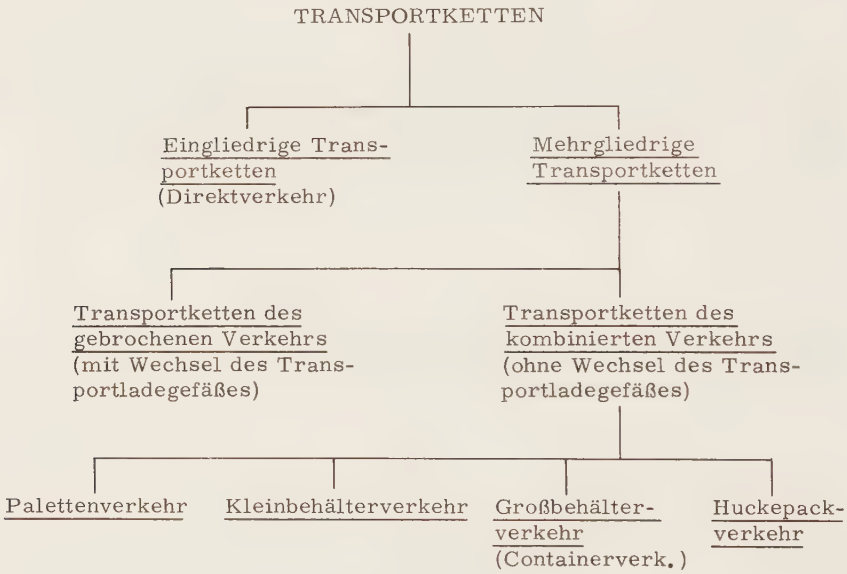
[1] Vgl. NEBELUNG, H., Begriffsbestimmungen und Erläuterungen zum Thema Kombinierter Verkehr, Hrsg. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium, Gruppe B - Verkehrstechnik - , o.O., Oktober 1966, S. 62; DULTINGER, J., Der kombinierte Verkehr und seine Zielsetzungen, in: Coordinatio, Organ für Kybernetik, Wirtschaftsentwicklung, Operations Research, Automatisierung, Datenverarbeitung, Rationalisierung, o.O., 1971, S. 63; HAMM, W., Die Rationalisierung der Transportkette, der gesamtwirtschaftliche Zusammenhang, in: Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Köln, 1969, S. 1.

[2] Vgl. SEGERER, A., Der kombinierte Verkehr - Begriffe und wirtschaftlicher Sinn, in: Rationeller Transport, Offizielles Organ der Studiengesellschaft für den kombinierten Verkehr e.V., Deutschsprachiges Organ des Bureau International Des Containers (BIC), Paris, Frankfurt/Main, 16. Jg. (1967), Heft 3, S. 98.

B. DAS ERSCHEINUNGSBILD DES CONTAINERVERKEHRS

1) Das idealtypische Erscheinungsbild

Die hier verwandte Definition des Containerverkehrs kennzeichnet eine Transportkette idealtypischer Natur, da sie zwar die funktionalen, nicht jedoch die institutionalen Organisationserfordernisse beschreibt [1]. Die Existenz spezifischer verkehrlicher Tatbestände (kombinierter Verkehr und Großbehälterverwendung beim Containerverkehr) genügt, eine derartige Transportkette bestimmen zu können:



Innerhalb des Containerverkehrs lassen sich der kontinentale und der interkontinentale Containerverkehr unterscheiden.

---

[1] Vgl. zu dem funktionalen und dem institutionalen Organisationsbegriff: MAG, W., Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: E. GUTENBERG, W. HASENACK, K. HAX, E. SCHÄFER, Bd. 33, 2. durchgesehene und verbesserte Auflage, Opladen 1971, S. 25 ff.

Bezeichnend für iedealtypische Transportketten ist, daß es bei ihnen keine Organisationsprobleme gibt. Sie können deshalb nicht auftreten, weil die die Transportkette bestimmenden funktionalen Organisationselemente, d. s. die erwähnten spezifischen verkehrlichen Tatbestände, lediglich tätigkeitsbeschreibenden Charakter haben. Organisationsprobleme werden nicht durch funktionale, sondern durch institutionale Organisationselemente hervorgerufen.

2) Das realtypische Erscheinungsbild

Das realtypische Erscheinungsbild des Containerverkehrs muß folglich seine institutionale Organisation veranschaulichen, d.h. es muß die Zahl, Art und "Bindung der zusammengehörigen Organisationsmitglieder an sie"[1], mithin die Institution kennzeichnen, welche eine bestimmte Funktionsweise der betreffenden Organisation auslöst. Die Unterscheidung zwischen dem funktionalen und dem institutionalen Erscheinungsbild des Containerverkehrs ist von grundlegender Bedeutung; denn "das Instrument 'Organisation' (im Sinne der funktionalen Organisation, d. Verf.) kann aus sich heraus nicht schöpferisch tätig werden, wohl aber eine Institution"[2] (im Sinne der institutionalen Organisation, d. Verf.).

Da aber die Organisationsinstrumente 'Factoring' und 'Leasing' nur über die Organisationsmitglieder, d.h. nur über die Verkehrsunternehmen, die im Containerverkehr miteinander kooperieren, eingesetzt werden und wirken können, muß die Untersuchung auf das realtypische Erscheinungsbild des Containerverkehrs abstellen.

Da im Containerverkehr "die Mannigfaltigkeit der technischen Mittel, der Teilaufgaben und der möglichen Partner zahlreiche Kombinationen und damit Organisationsformen zulassen"[3], müssen die Organisationsmöglichkeiten nach Gestaltungsmerkmalen differenziert werden, die es erlauben, charakteristische Transportketten voneinander zu unterscheiden. Derartige Merkmale stellen die Dauerhaftigkeit der Kooperation, die Verkehrsmittelkombination und die Organisationsstruktur dar.

---

[1] MAG, W., a.a.O., S. 27.
[2] Ebenda, S. 26.
[3] Wissenschaftlicher Beirat, Gruppe A, Studien zu einigen Problemen des kombinierten Verkehrs, vervielfältigtes Manuskript, Frankfurt 1966, S. 19.

a) Dauerhaftigkeit der Kooperation

Für das Zustandekommen einer Transportkette des Containerverkehrs ist die Kooperation von zumindest zwei Verkehrsunternehmen erforderlich, die gemeinsam die geschlossene Transportgutverbindung einschließlich der Durchführung des Großbehälterumschlags ermöglichen.

Wird die Dauerhaftigkeit dieser Kooperation als Differenzierungsmerkmal gewählt, so lassen sich Transportketten abgrenzen, bei denen die Kooperation nur für die Dauer eines geschlossenen Transportaktes besteht, ferner solche, bei denen die Kooperation für eine bestimmte Anzahl von Transportakten und somit für eine längere Zeit erhalten bleibt, und schließlich gibt es Transportketten mit der Zielsetzung ständiger kooperativer Transportleistungserstellung.

Unter dem Blickwinkel der Dauerhaftigkeit der Kooperation können im Containerverkehr folglich Bedarfstransportketten, die - bezogen auf die Anzahl der Transportakte - vorübergehenden Charakter haben, von ständigen Transportketten unterschieden werden.

Die Transportketten werden ad hoc üblicherweise von einem Spediteur für die Durchführungsdauer der nachgefragten Transportleistungen organisiert. Ständige Transportketten können sich auch anderer institutioneller Organisationsformen der Kooperation bedienen, auf die noch einzugehen sein wird. Es sei hinzugefügt, daß, da Kooperation kein Selbstzweck, sondern notwendige Voraussetzung des Containerverkehrs ist, dauerhafte Kooperation zum Zwecke der Einrichtung ständiger Transportketten eine kontinuierliche Transportleistungsnachfrage verlangt.

b) Kombination der Verkehrsmittel

Untersucht man die Kombinationsmöglichkeiten der Verkehrsmittel Seeschiff, Binnenschiff, Eisenbahn und Lastkraftwagen für den Containerverkehr, so lassen sich drei Grundkombinationsmöglichkeiten erkennen, je nachdem, ob zwei, drei oder alle vier Verkehrsmittel im jeweiligen Zusammenspiel eine Transportkette des Containerverkehrs ermöglichen.

Werden die Verkehrsmittel in der oben aufgeführten Reihenfolge mit A, B, C und D bezeichnet und nimmt man gleichzeitig an, daß jedes Verkehrsmittel in jeder Kombination nur einmal vertreten ist und daß die Reihenfolge der Verkehrsmittel in einer Kombination beliebig sein kann (Kombination AB gleichwertig Kombination BA), so lassen sich folgende Kombinationen bilden:

a) Kombination von zwei Verkehrsmitteln: AB AC AD BC BD CD
b) Kombination von drei Verkehrsmitteln: ABC ABD ACD BCD
c) Kombination aller vier Verkehrsmittel: ABCD

Läßt man die Annahme, daß in jeder Kombination jedes Verkehrsmittel nur einmal vertreten sein darf, für das Verkehrsmittel Lastkraftwagen als unrealistisch fallen, da das zweimalige Auftreten des Lastkraftwagens im Zu- und Ablaufverkehr einer Transportkette mit zwei Containerterminals - sei es im Seehafen (bei interkontinentalen Transportketten), sei es im Binnenland (Eisenbahnterminal) - die Regel darstellen dürfte, dann kommen zu den bereits aufgeführten Kombinationsmöglichkeiten noch folgende hinzu: DAD DBD DCD DABD DACD DBCD DABCD.
Berücksichtigt man, daß für den Schienenverkehr bei interkontinentalen Transportketten im Grundsatz die gleiche Lage wie für den Lastkraftwagen gegeben ist, so treten noch weitere Kombinationsmöglichkeiten hinzu:
CAC CABC CACD CBACD DCACD DCABCD.
Insgesamt gibt es also 24 unterschiedliche, in der Realität durchaus vorkommende Möglichkeiten der Verkehrsmittelkombination zu Transportketten des Containerverkehrs.

Die jeweils konkrete Verkehrsmittelkombination ergibt sich aus den Verladerwünschen in bezug auf Relation, Transportgutmenge, Transportgeschwindigkeit und -preis der zu befördernden Güter einerseits und andererseits aus dem jeweiligen technischen und ökonomischen Vermögen der Verkehrsmittel, diesen Verladerwünschen genügen zu können.

Alle Verkehrsmittel sind an Wege und Stationen gebunden. Sind es beim See- und Binnenschiff die Seewege und Binnenwasserstraßen mit den entsprechenden See- bzw. Binnenhäfen, die die räumliche Universalität dieser Verkehrsmittel festlegen, so geschieht dies bei der Eisenbahn durch die Schienenwege, die Zahl und die räumliche Verteilung der Güterbahnhöfe bzw. Containerterminals und beim Lastkraftwagen durch die Straßen und durch die Verteilung der Containerumschlagstationen.

Mit zunehmender Ladekapazität der Verkehrsmittel sinkt ihre Transportgeschwindigkeit, und ihre räumliche Universalität verringert sich.

Sieht man vom Seeschiff ab, für das diese Feststellung zwar zutrifft, im Hinblick auf eine Verkehrsmittelkombination jedoch unbeachtlich bleibt, da das Seeschiff im Containerverkehr praktisch ohne Konkurrenz ist [1],

---

[1] Der Containerdienst, der vom Flugzeug mit Spezialcontainern durchgeführt wird, ist gemessen am Volumen des vom Seeschiff erbrachten Containertransports derart unbedeutend, daß das Flugzeug derzeit nicht als ein mit dem Seeschiff im Containerverkehr konkurrierendes Verkehrsmittel betrachtet werden kann. Vgl. SEIDELMANN, C., Kombinierter Verkehr mit Containern, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie, Nr. 1, Frankfurt 1969, S. 79 ff. Wenn das Seeschiff auch im sog. Küstenverkehr als Glied einer Container-Transportkette erscheinen kann und dann der Konkurrenz des reinen Landwegs ausgesetzt, so wird es hier, da der Container-Küsten-Verkehr ohne große Bedeutung und Entwicklungsaussichten ist, nur in seiner

Fortsetzung der Fußnote siehe folgende Seite

so werden die ökonomisch vertretbaren Kombinationsmöglichkeiten durch die gegenläufige Entwicklung von Transportgeschwindigkeit und räumlicher Universalität einerseits und Ladekapazität andererseits verringert.

Der Vorteil des kombinierten Verkehrs gegenüber dem gebrochenen Verkehr liegt in der Rationalisierung des Umschlags unter der Zielsetzung der Zeit- und damit der Kostenersparnis[1].

Der Zeitvorteil des Containerverkehrs wird - verglichen mit den herkömmlichen Transportketten - ausschließlich im Umschlag und in der Abfertigung erzielt. Dieser Vorteil darf bei der Transportdurchführung nicht verloren gehen. Das bedeutet, daß Transportketten des Containerverkehrs unter der Zielsetzung größtmöglicher Beförderungszeitverkürzung gebildet werden müssen. So ist es denn auch nicht verwunderlich, daß das Binnenschiff wegen seiner geringen Transportgeschwindigkeit im Containerverkehr keine bedeutsame Rolle spielt[2].

Die Verkehrsmittel Eisenbahn und Lastkraftwagen unterscheiden sich weniger in der Geschwindigkeit als vielmehr in der räumlichen Universalität und in der Beförderungskapazität voneinander.

Der Containerverkehr ist seiner Zielsetzung nach ein Haus-Haus-Verkehr, damit der Zeitvorteil rationeller Umschlagsvorgänge gewahrt bleibt. Folglich ist der Lastkraftwagen aufgrund seiner nahezu uneingeschränkten räumlichen Universalität überall dort das erste bzw. letzte Glied der Transportkette, wo Verlader bzw. Empfänger keinen Gleisanschluß haben. Aus diesem Sachverhalt resultiert die Rolle des Lastkraftwagens im Zu- und Ablaufverkehr innerhalb der Transportkette. Der traditionellen transportgutsammelnden und -verteilenden Funktion im "klassischen Stückgutverkehr" entspricht die Bedienung der Fläche im Containerverkehr.

Fortsetzung der Fußnote von der vorhergehenden Seite
Rolle als Glied interkontinentaler Transportketten berücksichtigt. Auch der Fall des Wettbewerbs zwischen Container-Seeschiff und Fährschiff, das mit Containern beladene Verkehrsmittel (Huckepack-Verkehr) befördert, bleibt unbeachtet, da sich daraus für die Einsatzmöglichkeiten des Factoring und Leasing keine unterscheidbaren Wirkungen erkennen lassen.

---

[1] Vgl. SAMTLEBEN, K., Kombinierter Verkehr nicht als Wettbewerbsmittel, sondern als Mittel der Kooperation, in: Internationales Verkehrswesen, Frankfurt, 20. Jg., 1968, Heft 1, S. 4.
[2] Vgl. SEIDELMANN, C., Kombinierter Verkehr mit Containern, a. a. O., S. 79.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Beförderungskapazität der Verkehrsmittel Eisenbahn und Lastkraftwagen bietet sich die Eisenbahn für den langstreckigen massenhaften Knotenpunktverkehr zwischen den Transportgutsammel- und -verteilerpunkten im Hinterland (kontinentale Transportkette) sowie zwischen diesen und den Seehafenterminals (interkontinentale Transportkette) an[1].

Als Ergebnis der bisher angestellten Überlegungen sind die Verkehrsmittelkombinationen "Lastkraftwagen---Eisenbahn--- Lastkraftwagen" im kontinentalen und "Lastkraftwagen---Eisenbahn---Seeschiff---Eisenbahn ---Lastkraftwagen" und "Lastkraftwagen---Seeschiff---Lastkraftwagen" bzw. eine Kombination beider Möglichkeiten im interkontinentalen Containerverkehr als typisch und der Intention einer zweckmäßigen Aufgabenteilung im Containerverkehr entsprechend anzusehen.

c) Organisation der Kooperation

Jede Transportkette, gleichgültig ob sie Bedarfs- oder Dauercharakter hat, bedingt eine Kooperation der Verkehrsunternehmen, deren Transportmittel in der Kette miteinander verbunden sind. Kooperation bedarf ihrerseits immer einer Organisationsform (institutionelle Organisation), innerhalb deren sie sich vollziehen kann. Die Organisationsform, durch die das Zusammenspiel der in der Transportkette agierenden Verkehrsunternehmen geregelt wird, ist abhängig von der Dauerhaftigkeit und Intensität der Kooperation und der Verkehrsmittelkombination der jeweiligen Transportkette. Sie stellt den institutionell-organisatorischen Rahmen dar, innerhalb dessen "die Verknüpfung komplementärer optimaler Leistungsbereiche verschiedener Verkehrsunternehmen"[2] realisiert werden kann und bestimmt durch ihre Form und ihre Qualität mit darüber, inwieweit das durch die Bildung einer Transportkette des Containerverkehrs angestrebte Ziel der Kostenminimierung mit Hilfe von Rationalisierungsmaßnahmen im Gütertransport erreicht werden kann.

Genügt eine lockere Organisationsform, um die im Falle der Bedarfstransportketten nur vergleichsweise geringen Kooperationsnotwendigkei-

---

[1] Vgl. RIDDER, K., "Während die Eisenbahn beim Transport über weite Strecken infolge ihrer Kostenstruktur gegenüber dem Lastkraftwagen im allgemeinen Kostenvorteile besitzt, wird durch letzteren die Flächenbedienung bzw. der Kurzstreckenverkehr in der Regel wirtschaftlicher durchgeführt". Kooperation zwischen den Verkehrsträgern, in: Konzentration und Kooperation im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg.: H. St. SEIDENFUS, Heft 50, Göttingen 1968, S. 187.

[2] SEIDENFUS, H. St. Zusammenfassung der Referate und Diskussionen der Fachtagung Container 1969, Hildesheim 1969, S. 131.

ten zu ermöglichen[1], so wird diese Form mit zunehmender Dauerhaftigkeit der Transportketten den dann auch wachsenden Kooperationsbedürfnissen Rechnung tragen müssen.

Zwei Grundtypen der Organisation sind in diesem Zusammenhang denkbar[2]:

Der erste Grundtyp spiegelt den Sachverhalt wieder, daß sich der Containerverkehr in einer Transportkette vollzieht, in der alle miteinander kombinierten Transportmittel in einem Verkehrsunternehmen zusammengefaßt sind. "Beispiele dafür sind alle die Fälle, in denen die Bahnunternehmung selbst Träger des Schienen-Straßen-Verkehrs ist"[3]. Im interkontinentalen Containerverkehr sind es die Fälle, in denen die Seereedereien ein eigenes Inlandtransportsystem aufgebaut haben.

Dieser Grundtyp "gewährleistet eher einen reibungslosen Übergang der technischen Mittel, eine wirtschaftliche Ausnutzung der Kapazitäten und den Aufbau eines einfachen und 'durchgängigen' Tarif- und Abrechnungssystems" als der zweite Grundtyp, in dem mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbständige Verkehrsunternehmen miteinander kooperieren.

Der Vorteil des ersten Grundtyps gegenüber dem zweiten dürfte primär aus der sehr viel einfacheren Führungsstruktur der Transportkette resultieren. Diese erlaubt im Regelfall eine leichtere Bewältigung der Kooperationsprobleme, welche die Kombination mehrerer Verkehrsmittel zu einer Transportkette des Containerverkehrs aufwirft.

In diesen Vorteilen dürfte auch das Entstehungsmotiv von Transportketten des ersten Typs zu sehen sein. Das jeweils dominante Verkehrsunternehmen in einer Transportkette miteinander kooperierender Verkehrsunternehmen vollzieht dann den Schritt von der Kooperation zur Konzentration unter Änderung der Eigentumsverhältnisse an den Verkehrsmitteln, sofern es nicht bereits bei der Aufnahme des kombinierten Verkehrs alle Glieder der Transportkette in sein Unternehmen integriert hat. Im ersten Fall kann dieser Grundtyp als eine spezielle Weiterentwicklung des zweiten Grundtyps betrachtet werden.

---

[1] Bei fallweise zu bildenden Transportketten würde es sich nicht lohnen, z.B. komplizierte Dispositions- und Meldesysteme für den Containerumlauf oder zentrale Abrechnungseinrichtungen zu schaffen.

[2] Vgl. Wissenschaftlicher Beirat, Gruppe A, Studien zu einigen Problemen des kombinierten Verkehrs, a.a.O., S. 21 ff.

[3] Ebenda, S. 21 passim.

Der zweite Grundtyp, in dem mehrere Verkehrsunternehmen miteinander kooperieren, stellt eine partnerschaftliche Organisationsform dar, wobei "als partnerschaftliche Organisationsformen alle Lösungen angesehen werden sollen, bei denen wenigstens zwei Unternehmen des gleichen Verkehrszweiges oder verschiedener Verkehrszweige in einer Transportkette zusammen wirken. Partnerschaften können daher nicht nur zwischen Unternehmen verschiedener Verkehrszweige bestehen, sondern auch zwischen zwei, mehreren oder allen Unternehmen eines Verkehrszweiges, wenn diese vertraglich oder sogar kapitalmäßig verbunden am kombinierten Verkehr teilnehmen"[1]. Die Palette der partnerschaftlichen Organisaionsmöglichkeiten reicht von der völligen Gleichberechtigung aller kooperativ verbundenen Verkehrsunternehmen bis zur nahezu vollständigen wirtschaftlichen Abhängigkeit der schwachen Verkehrsunternehmen von einem beherrschenden Unternehmen in der Transportkette.

Je mehr sich der Charakter einer Transportkette des Containerverkehrs vom bedarfsmäßigen zum dauerhaften Verkehr wandelt, desto stärker wird der Zwang der organisatorischen Institutionalisierung dieser Transportketten. Es genügt dann nicht mehr, wie bei einer Bedarfstransportkette ad hoc Transportmittelkombinationen beliebiger Verkehrsunternehmen zu suchen, die geeignet sind, eine geschlossene Transportverbindung mittels Containern zu erbringen. Vielmehr werden sich auf bestimmten Relationen, auf denen der Transport containerisierungsfähiger Güter in bestimmter Menge und Regelmäßigkeit nachgefragt wird, dauerhafte Transportketten bilden müssen, innerhalb deren ganz bestimmte Verkehrsunternehmen mit dafür festgelegten Transportmitteln in einer spezifischen Aufgabenteilung und in einer speziellen, genau geregelten Organisationsform einen ständigen Containerverkehr ermöglichen. Die Transportkette hat sich institutionalisiert.

Die Kapitalintensität des Containerverkehrs, die auf aufwendige Transport- und Umschlagmittel zurückzuführen ist, bewirkt eine starke Beschäftigungsabhängigkeit der Transportkette. Der hohe Fixkostenanteil an den Gesamtkosten bewirkt bei Beschäftigungsrückgängen überproportional ansteigende Stückkosten pro Leistungseinheit, wodurch mögliche Kostenvorteile des Containerverkehrs gegenüber anderen Transportarten sehr schnell überkompensiert werden können.

Je kapitalintensiver eine Beförderungsmethode ist, desto zwingender wird das Gebot der ständigen Auslastung der Kapazitäten. So erklärt sich auch der Trend, der eine Entwicklung ausgelöst hat, die von Bedarfs- zu Dauertransportketten (unter entsprechender Straffung der jeweiligen Organisation) führt. Dem System des Containerverkehrs entsprechen institutionalisierte Transportketten. Nur durch sie kann eine optimale Funktionsteilung der beteiligten Unternehmen realisiert werden.

---

[1] Wissenschaftlicher Beirat, a.a.O., S. 22 f.

3) Das derzeitige Erscheinungsbild

Die derzeitige organisatorische Abwicklung des Containerverkehrs entspricht dem zuletzt dargestellten realtypischen Erscheinungsbild nur wenig. Der Mangel derzeitiger Transportketten des Containerverkehrs dürfte vor allem darin liegen, daß die Funktionsteilung und damit die Kooperationsbestrebungen bislang unter Vernachlässigung des Bereichs der Disposition und Verwaltung überwiegend auf die technische Ebene der Transportdurchführung bezogen waren; wie anders könnte sonst beispielsweise der Umstand erklärt werden, daß zwar weltweite Transportketten miteinander kooperierender Verkehrsunternehmen existieren, es aber üblicherweise keine durchgehenden Beförderungsdokumente und somit auch keine 'Durchpreise' gibt[1].

Wenn die Funktionsteilung zwischen den Verkehrsträgern optimiert und damit die Effizienz des Containersystems maximiert werden soll, muß die Kooperation auf der Ebene der Disposition und Verwaltung der Schrittmacher sein, dem die technische Zusammenarbeit und Abstimmung zu folgen hätten. In der Realität ist bislang der umgekehrte Weg beschritten worden. Kooperation auf der technischen Ebene bleibt aber notwendig Stückwerk, wenn ungenügende dispositive und verwaltungsmäßige Kooperation eine nur mangelhafte Nutzung der technischen Möglichkeiten zulassen, ja sie kann sogar negative Wirkungen haben, wenn sie an den Marktmöglichkeiten vorbeizielt und damit eine Ausschöpfung des Rationalisierungspotentials verhindert.

a) Die Produktionsmittel des Containerverkehrs

Der Containerverkehr ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Produktionsmittel gekennzeichnet, die Ausdruck des hohen technischen Differenzierungsgrades dieser Verkehrsart ist.

a_1) Die Container

Neben den Containern, die der Internationale Normenausschuß (International Organisation for Standardization) als ISO-genormte Großbehälter vorgeschlagen hat:

---

[1] Vgl. EIFLER, F.-K., Beförderungspreise und Beförderungsbedingungen im Containerverkehr in europäischer Sicht, in: Fachtagung Container 1969, a.a.O., S. 128 und TEBEN, J., Data Flow in Transport Chains, Londen 1970, und HAFNER, G., Tarifregeln für den Transport von Ladeeinheiten - Stand und zukünftige Entwicklung, in: Tagungsberichtsband der Fachtagung Transportkette 1971, Hannover 1971, S. 54 f.

Bez.	Länge		Breite		Höhe		zul. Bruttogew.
	m	ft	m	ft	m	ft	tons
1A	12	40	2,4	8	2,4	8	30
1B	9	30	2,4	8	2,4	8	25
1C	6	20	2,4	8	2,4	8	20
1D	3	10	2,4	8	2,4	8	10
1E	2	$6^2/_3$	2,4	8	2,4	8	7
1F	1,5	5	2,4	8	2,4	8	5

gibt es spezielle Binnencontainer, z.B. der Deutschen Bundesbahn:

Bez.	Länge	Breite	Höhe	zul. Bruttogew.
	m	m	m	tons
Htt 12/501	12	2,5	2,6	30
Htt 6/252	6	2,5	2,6	20
Htt 6/251	6	2,5	2,6	20

die sich deshalb von den ISO-Behältern unterscheiden, weil man in ihnen zwei genormte Paletten des europäischen Palettenpools stauen wollte, weshalb sie geringfügig breiter gebaut werden mußten. Außerdem gestattet ihre größere Höhe eine bessere Ausnutzung der Lademaße des Schienenverkehrs und der zulässigen Maße und Gewichte nach der Straßenverkehrszulassungsordnung[1].

Darüber hinaus existieren weitere unternehmenseigene Container, deren Abmessungen von den ISO-Normen abweichen. Bekannteste Beispiele dafür sind die Container von zwei amerikanischen Seereedereien, der Sea-Land Service Inc., New Jersey, und der Matson Navigation Company.

	Länge	Breite	Höhe
	m	m	m
Sealand	10,67	2,44	2,59
Matson	7,32	2,44	2,60

Ferner gibt es Kfz.-Binnencontainer, die unter der Bezeichnung "Wechselaufbauten" bekannt sind, da sie einen auswechselbaren LKW-Aufbau darstellen:

---

[1] Quelle: ABC des kombinierten Verkehrs, HERRMANN, G., Veröffentlichungen des verkehrswissenschaftlichen Instituts der T.H. Aachen, H. 11, Aachen 1970

Länge	Breite	Höhe	zul. Bruttogew.	
m	m	m	t	
6,25	2,5	2,6	10-13	je nach zul. Gesamt-
7	2,5	2,6	10-13	gew. des Fahrzeugs

Der Wechselaufbau in geschlossener Kastenausführung - es gibt ihn auch in einer Pritschenausführung mit Plane und Planengestell - ähnelt dem 20 Fuß ISO-Container, ist aber im Unterschied zu diesem nicht stapelbar[1].

Als Spezialcontainer verdienen noch die Schwimmcontainer Erwähnung. Hierbei handelt es sich um "schwimmfähige Container, die über See mit Trägerschiffen (Schwimmcontainerschiffen) transportiert werden und im Hinterland mit Schubeinheiten über Binnenwasserstraßen fahren können"[2]:

Länge	Breite	Höhe	Tiefgang	Eigengew.	Tragfähigk.
m	m	m	m	t	t
18,74	9,5	4,35	2,65	83	370

Die Schwimmcontainer können entweder mit losem Transportgut gefüllt werden oder 6 Container von 20 Fuß Länge aufnehmen.

Ferner existieren Schwergutcontainer, die üblicherweise stabiler und nur halb so hoch gebaut sind wie die ISO-genormten Container, um der sich aus einer Schwergutbeladung ergebenden Belastung standhalten zu können. Als weitere Spezialcontainer müssen die Kühl- und Tankcontainer für Flüssigkeiten und Gase sowie die Open-Side- und Open-Top-Container genannt werden. Letztere ermöglichen durch ihre spezielle Bauart besondere Be- und Entladeverfahren. Der Open-Side-Container kann über Hecktür und abklappbare Bordwände von drei Seiten, der Open-Top-Container als Container ohne Dach (meist durch eine Plane abgedeckt) von oben be- und entladen werden.

Die verwirrende Typenvielfalt der Container, dem technischen Hauptinstrument der über Transportzeitverkürzung angestrebten Rationalisierung, die Existenz einander in den Abmessungen ähnlicher und somit in der Regel funktionsgleicher Container offenbart das Versäumnis einer rechtzeitigen Abstimmung und Normung, das umso schwerer wiegt, als Normung "hinsichtlich ihres Wirtschaftlichkeitseffekts einen kaum zu unterschätzenden Beitrag zur Realisierung von (technischen) Transportketten darstellt, deren einzelne Glieder weitgehend substituierbar sind"[3].

---

[1] Quelle: ABC des kombinierten Verkehrs, a.a.O., S. 207 ff.
[2] Quelle: Ebenda, S. 159.
[3] SEIDENFUS, H.St., Fachtagung Container 1969, a.a.O., S. 133.

a_2) Die Container-Transportmittel

Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist es zweckmäßig, die Vielzahl der Containertransportmittel getrennt nach Wasser-, Schienen- und Straßenfahrzeugen, jedoch unter Ausschließung der Luftfahrzeuge, die - wie gezeigt - in diesem Zusammenhang eine noch durchaus untergeordnete Rolle spielen, zu behandeln.

(a) Wasserfahrzeuge

Bei den Wasserfahrzeugen, die im Containertransport eingesetzt sind, unterscheidet man zwischen See- und Binnenschiffen, und bei den Seeschiffen wiederum zwischen Voll- und Semi-Containerschiffen.

Voll-Containerschiffe sind speziell für den Containertransport konstruiert und ausschließlich im Containertransport eingesetzt. Bei Semi-Containerschiffen handelt es sich dagegen um Schiffe, die aufgrund ihrer Bauart bzw. ihres Umbaus neben "herkömmlichen" Ladungen auch Container befördern können. Der Vorteil dieser "Teil-Containerschiffe" liegt in ihrer vergleichsweise universelleren Verwendbarkeit, ihr Nachteil in gegenüber Voll-Containerschiffen geringeren Umlaufgeschwindigkeiten, da die herkömmliche Ladung eine Verlängerung der Be- und Entladezeiten erfordert.

Bei sechsfacher Unterdeck- und zweifacher Überdeckstapelung der Container kann ein 32.000 Bruttoregistertonnen großes Voll-Containerschiff 1.210 Stck. 20-Fuß-Container laden und auf diese Weise "infolge größerer Kapazität und Umlaufgeschwindigkeit in der Regel 4 - 6 konventionelle Frachter ersetzen" [1].

Je nach Art der Umschlagstechnik lassen sich folgende Typen von Voll-Containerschiffen unterscheiden:

- Lift-on-/Lift-off-Schiffe (Li-Li-Schiffe)

  Bei diesen Schiffen werden die Container entweder mit Kaikranen oder mit bordeigenen Kranen umgeschlagen.

- Roll-on/Roll-off-Schiffe (Ro-Ro-Schiffe)

  Die Container werden mittels Trailer rollfähig gemacht und über Schiffspforten in die entsprechenden Decks gerollt.

- Ro-Ro-/Li-Li-Schiffe

  Hierbei handelt es sich um eine Kombination beider vorgenannten Typen, die einen gleichzeitigen Umschlag der Container mittels Trailern und Kranen ermöglichen.

---

[1] ABC des kombinierten Verkehrs, a.a.O., S. 34.

- Float-on/Float-off-Schiffe

  Durch Fluten können diese Schiffe abgesenkt werden; sie gestatten dadurch ein Aus- bzw. Einschwimmen von Containerleichtern durch geöffnete Bugklappen.

- Trägerschiffe

  Diese Schiffe, die auch Leichterträger genannt werden, nehmen eine Sonderstellung ein, da ihre Ladung aus Schwimmcontainern besteht, die entweder mit bordeigenen Einrichtungen umgeschlagen werden (Heck-Elevatoren beim System "Seabees" und Verladebrücke beim System "Lash") oder den Schwimmcontainern ein Ein- und Ausschwimmen durch Fluten des Trägerschiffes ermöglicht wird; es handelt sich also um Lift-on-Lift-off-Schiffe bzw. um Float-on-/Float-off-Schiffe, die zwar die gleiche Umschlagtechnik wie die obengenannten Typen besitzen, jedoch aufgrund der besonderen Containergröße (in einen Schwimmcontainer können sechs 20 Fuß-Container gestaut werden) eine sehr viel höhere Umschlagleistung als andere Schiffe mit gleicher Umschlagtechnik erzielen. Der weitere Vorteil der Trägerschiffe liegt in ihrer Unabhängigkeit von einem Hafen und seinen Umschlagseinrichtungen.

Bei den Binnenschiffen sind vor allem die Typen "Gustav Koenigs", "Johann Welker" und der "Europa-Schubleichter" für den Containertransport geeignet.

	Länge (m)	Containerkapazität (Stck. 20Fuß-Cont.)
Typ "Gustav Koenigs"	67	24
	80	40
Typ "Johann Welker"	80	46
	85	50
Euro.-Schubl.	70 x 9,5	84
	76 x 11,4	105

Ein Verband von vier zusammengekoppelten Schubleichtern vermag somit 336 bzw. 420 Stck. 20Fuß-Container zu befördern.

(b) Schienenfahrzeuge[1]

Der Internationale Eisenbahnverband (Union Internationale des Chemins de Fer = UIC) teilt die Containertragwagen nach UIC-Merkblatt 592 in drei Bauarten ein:

[1] Vgl. ABC des kombinierten Verkehrs, a.a.O.

1. zweiachsige Wagen mit und ohne Stoßdämpfereinrichtung.

2. Drehgestellwagen mit und ohne Stoßdämpfereinrichtung.

3. Drehgestellwagen mit britischem Lademaß.

Entsprechend dieser Einteilung gibt es auch bei den Containertragwagen der Deutschen Bundesbahn:

- Herkömmliche zweiachsige Flachwagen ohne Langhubstoßdämpfer, auf denen zwei 20 Fuß-Container Platz finden. Diese Flachwagen können jedoch nur in Ganzzugtransporten eingesetzt werden, da die mangelhafte Stoßdämpfung einen Ablaufverkehr verbietet.

- Zweiachsige Flachwagen mit Langhubstoßdämpfer, die wahlweise mit einem 40 Fuß-, zwei 20 Fuß-Containern oder zwei 7 Meter-Wechselaufbauten beladen werden können.

- Drehgestellwagen von 19, 10 m Ladelänge mit Langhubstoßdämpfer, die einen 20 Fuß- und einen 40 Fuß-Container aufnehmen können.

- Drehgestellwagen von 24, 50 m Ladelänge ohne Langhubstoßdämpfer, die im Ganzzugtransport zwischen Containerumschlagstationen der Deutschen Bundesbahn jeweils zwei 40 Fuß-Container befördern sollen.

- Spezialwagen (Niederflurwagen) für den Huckepackverkehr[1]:

  - Taschenwagen haben eine tiefliegende, taschenförmige Ladefläche, die einer lademaßentsprechenden Höhenverringerung dient.

  - Wippenwagen verfügen über eine in ihrer Ladefläche eingebaute Wippe, in die das Fahrgestell eines Satteltrailers abgesenkt werden kann.

  - Niederflurwagen "Rollende Landstraße" sind Drehgestellwagen mit einer über die gesamte Wagenlänge ebenen Ladefläche, die ein selbstständiges Auf- und Abrollen (Be- und Entladen) kompletter Lastzüge erlauben.

(c) Straßenfahrzeuge

Als Straßenfahrzeuge werden im Containertransport üblicherweise Einzel-Lastkraftwagen, Lastzüge und Sattelschlepper mit Sattelanhänger (Chassis) verwendet[2].

---

[1] Vom Huckepackverkehr spricht man, wenn ein Verkehrsmittel ein anderes befördert.

[2] Vgl. ABC des kombinierten Verkehrs, a.a.O.

- Auf einem Einzel-Lastwagen können wahlweise Container bis zu 30 Fuß Länge oder ein Wechselaufbau transportiert werden.

- Lastzüge können zwei 20 Fuß-Container oder zwei Wechselaufbauten befördern, ohne die gemäß Straßenverkehrszulassungsordnung erlaubte Höchstlänge von 18 Metern für Lastzüge zu überschreiten.

- Ein Sattelzug kann einen 40 Fuß-Container auf seinem Chassis befördern, benötigt dann jedoch eine Ausnahmegenehmigung, da die zugelassene Höchstlänge von 15 Metern um etwa 30 Zentimeter überschritten wird. Unter den Sattelschlepperchassis gibt es Spezialtypen, die mit Umschlagseinrichtungen für den Container versehen sind.

b) Die Containerorganisation

Sieht man das "Wesen der Organisation ... darin, aus verschiedenartigen Elementen eine produktive Einheit zu machen"[1], so hat die Organisation des Containerverkehrs die Aufgabe, alle für eine geschlossene Transportverbindung erforderlichen Produktionsmittel und -hilfsmittel kostenminimal miteinander zu verknüpfen. Betrachtet man das derzeitige Erscheinungsbild des Containerverkehrs, so lassen sich zwei Grundtypen der Koordination in der Transportkette erkennen: Koordination durch Konzentration und Koordination durch Kooperation.

b_1) Koordination durch Konzentration

Diese Organisationsstruktur läßt sich im Containerverkehr dort finden, wo sich ein Großunternehmen, das mit seinen arteigenen Verkehrsmitteln den Knotenpunktverkehr durchführt, auch den Zu- und Ablaufverkehr angegliedert hat und diesen in Eigenregie betreibt.

Beispiele dafür sind im interkontinentalen Containerverkehr die Seereederei "Sea-Land Service. Inc.", die - zum "Mc-Lean Konzern" gehörig - über ein unternehmenseigenes bedeutendes Straßenverkehrsunternehmen für den Zu- und Ablaufverkehr verfügt, sodann die "Overseas Containers Ltd. (OCL)", die als Tochtergesellschaft von vier britischen Seereedereien gemeinsam mit der "Atlantic Container Line (ACL)", einem europäischen Reedereikonsortium, im Australienverkehr tätig ist und gleichfalls einen eigenen Hinterlandverkehr organisiert hat.

---

[1] GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Berlin, Göttingen, Heidelberg, (1961), S. 171.

Im kontinentalen Containerverkehr ist es die "Société Internationale pour les Transports par Containers (Intercontainer)", die als gemeinsame Tochtergesellschaft der hier kooperierenden Mehrzahl der nationalen europäischen Eisenbahnverwaltungen deren Maßnahmen im Containerverkehr koordinieren und den Verladern eine Haus-Haus-Beförderung anbieten soll. Charakteristikum dieser drei Beispiele ist der Tatbestand, daß sich jeweils das Verkehrsunternehmen, dessen Verkehrsmittel den größten Streckenanteil an den bedienten Verkehrsrelationen haben, einen Knotenpunktzubringer- und -verteilerdienst angliedert. Nicht Kooperation, sondern Konzentration und somit die Bildung von Verkehrskonzernen scheint insoweit bislang die Organisationskonsequenz des Containerverkehrs zu sein. Bei allen anderen Erscheinungsarten des Containerverkehrs ("Huckepackverkehr", "Hafen-Hafen-" oder "Haus-Pier-Verkehr", der im "Nachtsprung" verkehrende Containerzug "Delphin" der Deutschen Bundesbahn oder der Containerzug "Delta Expreß",der von "Intercontainer" angeboten wird, "Schwimmcontainer-Schubschiffahrt" und "Trägerschiff-Systeme") handelt es sich nicht um integrierte Transportsysteme, sondern lediglich um technisch determinierte Teile eines solchen Systems, da sie nicht die Gesamtheit der zusammenwirkenden Verkehrsmittel berücksichtigen, die eine geschlossene Transportverbindung zwischen Verladern und Empfängern ermöglichen.

Somit kann festgestellt werden, daß im Containerverkehr bislang keine Transportsysteme existieren, die aus unter einer gemeinsamen Organisationsform miteinander kooperierenden Verkehrsunternehmen bestehen. Der Bildungsprozeß von Transportsystemen zieht bislang den Weg der Koordination durch Konzentration dem der Koordination durch Kooperation vor[1].

b_2) Koordination durch Kooperation

Eine Vorstufe zu der durch organisierte Kooperation koordinierte Transportkette des Containerverkehrs kann in den Bedarfstransportketten gesehen werden, die ein Spediteur in Erfüllung bestimmter Nachfragewünsche bezüglich Relation, Transportgeschwindigkeit und -preis bildet. Zwar sind hier alle Verkehrsunternehmen der geschlossenen Transportverbindung berücksichtigt, jedoch kann man in diesem Zusammenhang noch nicht von einer partnerschaftlichen Organisationsform im eigentlichen Sinne sprechen, da die Verkehrsunternehmen ohne aktive kooperative Eigenleistung für eine spezielle Transportleistung vom Spediteur disponiert werden, der zudem häufig nicht einmal alle bei der interkontinentalen Transportkette anfallenden Teilleistungen (etwa Versicherung, Zolldeklaration etc.) erbringt.

---

[1] Vgl. SEIDENFUS, H.St., Fachtagung Container 1969, a.a.O., S. 134.

Da im Containerverkehr eine Entwicklung von der Bedarfs- zur Dauertransportkette und damit zur institutionalisierten Kette verzeichnet werden kann, ist zu fragen, ob diese Entwicklung zwangsläufig immer zu Transportketten des (ersten) Organisationstyps führt, in dem alle Transportketten-Teilleistungen von einem Transportkonzern mit Hilfe eigener Einrichtungen erstellt werden, oder ob diese Entwicklung nicht auch zu Transportsystemen führen könnte, in denen die partnerschaftliche Organisationsform verwirklicht ist. Diese verlangt neben der notwendigen technischen Kooperation eine intensive Kooperation der Verkehrsunternehmen, Verkehrshilfsunternehmen und Umschlageinrichtungen betreibenden Unternehmen, sie sollen im folgenden als Transportkettenunternehmen bezeichnet werden, auf der Ebene der Disposition und der Verwaltung.

Da das Kooperationsmotiv der Transportkettenunternehmen üblicherweise in der Erreichung eines höheren Gewinns gesehen werden kann, ist es zweckmäßig, die kooperativen Bemühungen solange zu intensivieren, wie die Chance besteht, sich diesem Ziel zu nähern.

Konkrete Kooperationsziele der Unternehmen einer Transportkette könnten eine gemeinsame Akquisition, gemeinsame Angebotserstellung unter Verwendung von Durchfrachten und eine gemeinsame Verrechnung gegenüber der Verladerschaft sein. Es müßte also gelingen, den Verladern gegenüber wie ein Einzelunternehmen aufzutreten, um so den komperativen Nachteil der Handlungsschwerfälligkeit einer Mehrzahl von Willens- und Entscheidungsträgern kompensieren zu können.

Diese Kooperationsziele implizieren im Innenverhältnis der Transportkettenunternehmen eine gemeinsame Aufwands- und Ertragsverrechnung, gemeinsame Transportmitteldisposition und Containerverwaltung, den Zwang zur Planungskoordination, gemeinsame Überwachung der Auftragsabwicklung und gemeinsame Investitionsabstimmung einschließlich der Finanzierung finanzschwacher Transportkettenglieder. Diese gemeinsamen Aufgaben werden nur dann zufriedenstellend gelöst werden können, wenn die einzelnen Unternehmen der Transportkette gewillt sind, die Funktionen, die der Lösung der gemeinsamen Aufgaben dienen, auszugliedern und in der Transportkette zu zentralisieren, damit eine gemeinsame Funktionsausübung ermöglicht wird.

Somit wird auch eine Transportkette, in der die partnerschaftliche Organisationsform realisiert ist, wie ein Unternehmen organisiert werden müssen, wenn sie die technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten der Kooperation möglichst umfassend nutzen will.

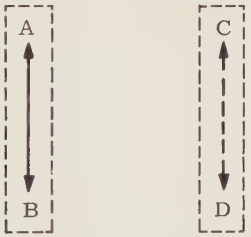
Eine der ständigen innerbetrieblichen Aufgaben eines Unternehmens und somit gleichermaßen Ziel einer derartigen Transportkette stellt die Kostenstrukturverbesserung dar, durch die das Verhältnis zwischen Kosten und Leistung günstiger gestaltet werden soll.

Im folgenden ist daher zu untersuchen, ob die Organisationsinstrumente "Factoring" und "Leasing" geeignet sind, einen Beitrag zur Kostenstrukturverbesserung derartiger institutionalisierter Transportketten des Containerverkehrs zu leisten. Des weiteren soll untersucht werden, ob diese Instrumente gegebenenfalls geeignet sind, den Kooperationsgrad der in einer institutionalisierten Transportkette miteinander kooperierenden Unternehmen zu erhöhen.

Das bedeutet nicht, daß die Ergebnisse nicht auch für die Entstehung von integrierten Transportketten-Systemen Bedeutung hätten, beruhen diese nun auf der Integration von durch Konzentration entstandenen Transportketten oder auf kooperativ gegründeten Ketten.

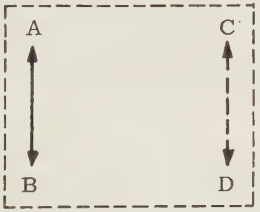
Bislang war nur die Rede von den Organisationsproblemen einzelner Transportketten zwischen zwei Orten (AB bzw. CD).

Abb. 1: Isolierte Transportkettenorganisation



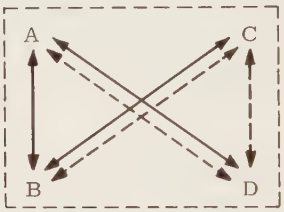
Es interessierte folglich wieder, was sich innerhalb A - B bzw. C - D vollzieht. Handelt es sich bei A - B und C - D um Relationen, die nahe beieinander liegen (z. B. Chikago - (New York) - (Bremen) - Ruhrgebiet und Pittsburgh - (Baltimore) - (Hamburg) - Niedersachsen), so bietet sich eine Integration der beiden Transportketten zum System an.

Abb. 2: Integrierte Transportkettenorganisation



Die größeren Möglichkeiten des Transportmittel- und Containeraustauschs wie überhaupt die auf diesem Wege zu gewinnenden zusätzlichen Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Kostenstruktur sind im Falle der Relationsverflechtung besonders augenfällig.

Abb. 3: Integrierte Transportkettenorganisation bei Relationsverflechtung



Dabei ist es im Grundsatz unerheblich, ob die Transportketten durch Konzentration oder durch Kooperation zustandegekommen sind. Erweitert man den Systemaspekt der Transportketten auf die Transportketten-Integration, so stellt sich die Frage nach Rationalisierungseffekten von "Factoring" und "Leasing" im Hinblick auf die Verbesserung der Kostenstruktur für beide Fälle. Ein Unterschied besteht lediglich darin, daß diese beiden Organisationsinstrumente für die durch Kooperation zustandegekommenen Transportketten zusätzliche Kooperationseffekte innerhalb der Transportkette auslösen können, die sie - für sich gesehen, aber auch hinsichtlich der Transportketten-Integration - funktionsfähiger machen. Insgesamt gesehen sind die Ergebnisse dieser Untersuchung also auch für den Konzentrationsfall von Bedeutung.

Natürlich ist nicht zu verkennen, daß sich "Factoring" und "Leasing" innerhalb einer Transportkette leichter einsetzen lassen als zur Herstellung eines integrierten Systems, dessen Elemente vor der Systembildung miteinander konkurrierten. Wenn es aber gleichwohl gelingt, ein Transportketten-System zu errichten, dann sind die Voraussetzungen und Wirkungen der beiden Organisationsinstrumente grundsätzlich als gleichgerichtet anzusehen. Zur Vereinfachung der Darstellung bleibt daher der Integrationsaspekt im folgenden außer Betracht. Gleiches gilt für den Konzentrationsfall, da die direkten Effekte von "Factoring" und "Leasing" auf die Kostenstruktur sich für beide Organisationsformen nicht unterscheiden.

II. FACTORING ALS ORGANISATIONSINSTRUMENT IM CONTAINERVERKEHR

In diesem Teil der Untersuchung soll festgestellt werden, ob der Einsatz des 'Factoring' in einer institutionalisierten, partnerschaftlich organisierten Transportkette direkte Wirkungen auf die Kostenstrukturen der kooperativ verbundenen Verkehrsunternehmen erzielen kann, und über die Beeinflussung der Intensität der Kooperation in einer solchen Transportkette indirekte kostenstrukturverändernde Wirkungen ausüben kann[1].

A. DEFINITION

In Anlehnung an SILVERMANN[2] wird folgende funktionsbeschreibende Definition des 'Factoring' benutzt[3]:

(A) Finanzierungsfunktion

(a) Umsatzentsprechende Sofortfinanzierung der Factorkunden über die sofortige Auszahlung des Forderungsbetrages abzüglich eines Sicherheitsabschlages durch Ankauf der im Geschäftsbetrieb einer Unternehmung laufend entstehenden Forderungen gegenüber wiederkehrenden Abnehmern;

---

[1] Kooperation sollte stets zu einer Verbesserung der Kombination der für einen Produktionsprozeß benötigten Faktoren führen und somit immer Rationalisierungseffekte auslösen. Vgl. dazu CLASEN, B., Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen durch Kooperationsformen im Verkehr, in: Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. SEIDENFUS, Heft 61, Göttingen 1970, S. 42 ff.

[2] Vgl. SILVERMANN, H. R., Factoring as a Financing Devise, in: Harvard Business Review, Vol. XXVII (1949), No. 5, S. 599.
Vgl. dazu auch KRIEBEL, K., Das Factoring-Geschäft, in: Sparkasse. Zeitschrift des deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e.V., Bonn, Jg. 80 (1963), S. 215, HORBACH, J., Das Factoring-Finanzierungs-System, in: Finanzierungshandbuch, Hrsg. H. JANBERG, Wiesbaden 1964, S. 468 und SCHMITT, R. M., Das Factoring-Geschäft, in: Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Hrsg. Ph. MÖHRING und Hd. RITTERSHAUSEN, Band 49, Frankfurt 1968, S. 14.

[3] Unter 'Factor' versteht man die Institution (Factoring-Gesellschaft), die das Factoring-System anbietet; als Factorkunden (auch Klienten oder Anschlußkunden genannt) werden die Unternehmen bezeichnet, welche die Leistungen des Factors nachfragen.

(b) Übernahme des Delkredererisikos für den Fall, daß der Schuldner zahlungsunfähig werden sollte.

(B) Dienstleistungsfunktion

(c) Rechnungserstellung, Führung der gesamten Debitorenbuchhaltung der Kunden, Übernahme und Inkasso der angekauften Forderungen;

(d) Beratung der Kunden bezüglich der Marktsituation durch Marktbeobachtung und Marktanalyse;

(e) Finanzierung von Investitionen des Kunden durch Gewährung von Kredit;

(f) Verpachtung von Produktionsmitteln an Kunden (Leasing).

Anwendbar ist ein derartiges Factoring-System bei allen Unternehmen, "die mit der Herstellung oder Verteilung von Waren des allgemeinen Konsums beschäftigt sind. Waren, die in gleicher oder ähnlicher Art von mehreren Wettbewerbern zu vergleichbaren Preisen angeboten und immer gebraucht werden"[1].

Im folgenden geht es darum, die einzelnen Funktionen des Factoring zu erläutern, ihre generellen betriebswirtschaftlichen Wirkungsrichtungen und -möglichkeiten aufzuzeigen, um sodann die Möglichkeiten einer Übertragung dieser Funktionswirkungen auf Transportketten des Containerverkehrs zu prüfen.

B. DIE FACTORING-FUNKTIONEN UND IHRE WIRKUNGEN AUF DIE TRANSPORTKETTEN DES CONTAINERVERKEHRS

1) Umsatzentsprechende Sofortfinanzierung

a) Darstellung

Üblicherweise wird nur die Funktion des Ankaufs der Forderungen und die gleichzeitige Bevorschussung der angekauften Debitoren durch den Factor als Finanzierungsfunktion des Factoring bezeichnet, womit zugleich ihre

---

[1] SCHMITT, R.M., Das Factoring-Geschäft, a.a.O., S. 69. - Unter "Konsum" wird hier in einem weiteren Sinne der Verbrauch jedweder Güter und Leistungen verstanden gleichgültig, ob sie der Investitionsguter- oder Konsumgüterproduktion entstammen.

Zielrichtung charakterisiert ist [1]. Der Factor kauft die Forderungen seiner Anschlußkunden im Zeitpunkt des Entstehens an und macht dem Anschlußkunden etwa 85 - 95 % des Forderungsgegenwertes per Gutschrift sofort verfügbar, während der Restbetrag für eine bestimmte Zeit auf einem Sperrkonto verbleibt, damit der Factor gegebenenfalls Retouren, Mängelrügen oder ähnlichem begegnen kann [2].

Für die sofortige Bevorschussung des Forderungsgegenwertes in der oben genannten Höhe hat der Anschlußkunde dem Factor Sollzinsen zu zahlen.

Auf diese Weise ermöglicht der Factor seinem Anschlußkunden eine etwa 90%ige umsatzentsprechende Sofortfinanzierung.

b) Wirkungsanalyse

Grundsätzlich bewirkt der Ankauf von Forderungen des Factor-Anschlußkunden im Zeitpunkt ihres Entstehens durch den Factor (Zielverkauf), daß gebundene Mittel des Anschlußkunden vor dem mittleren Verfalltag durch den Factor liquidiert werden.

Eine Erhöhung der Liquidität [3] vergrößert generell die Zahlungsfähigkeit des Kunden, wobei jedoch zu beachten ist, daß diese bevorschußte Liquidität, die ihre Entstehung nur der zeitlichen Vorverlegung des Forderungseingangs verdankt, auch nur um diesen Zeitraum der Vorverlegung längerfristig verplant werden darf als die Liquidität, die zum mittleren Verfalltag der Forderungen verplant werden dürfte.

In aller Regel werden sich durch den Ankauf der Forderungen und die Bevorschussung der Forderungsgegenwerte durch den Factor für eine Transportkette [4] des Containerverkehrs als Anschlußkunden nur Liquiditätsverbesserungen ergeben, die dem kurzfristigen Finanzierungsbereich zuge-

---

[1] Vgl. WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland, in: Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, Abt. für Bankwirtschaft, Bank 3, Köln 1963, S. 10 f.

[2] Vgl. ebenda, S. 11.

[3] "Liquidität ist die Fähigkeit der Unternehmung, die zu einem Zeitpunkt zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können; sie muß während des Bestehens der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt gegeben sein." WITTE, E., Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963, S. 15.

[4] Da hier von institutionalisierten Transportketten partnerschaftlicher Organisationsstruktur ausgegangen wird, in denen Verkehrsunternehmen so eng miteinander kooperieren, daß die Transportkette wie ein Unternehmen geführt werden kann, wird der Terminus 'Transportkette' fortan in diesem Sinn benutzt.

rechnet werden müssen. Typisch für diesen Bereich sind die kurzfristigen Verbindlichkeiten, welche die Transportkette gegenüber ihren Vorlieferanten besitzt. Durch Factoring werden gebundene Mittel vorzeitig frei, sodaß einerseits diese Verbindlichkeiten unter Wahrung der Skonti und/oder Erhandlung besserer Konditionen frühzeitiger abgelöst und andererseits Zinskosten für die Vorfinanzierung von Produktion und Absatz bis zum mittleren Verfalltag der Forderungen eingespart werden können.

Diesen Vorteilen stehen die Factoringgebühren entgegen, die eventuell höher sein können als die erwähnten Kapitalzinsen. Es soll hier jedoch noch nicht näher auf die Factoringgebühren eingegangen werden, da das Factoring eine Reihe von Sekundärwirkungen zeitigt, die noch vorgestellt werden, und deren Bewertung in die Gewichtung der Factoringgebühren einbezogen werden muß.

Eine typische Skundärwirkung ist der Tatbestand, daß die Übernahme der Debitoren durch den Factor und die Ablösung der Lieferantenschulden des Abschlußkunden zur Bilanzsummenverkürzung führt und somit das Verhältnis zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten, die sogenannte "credit-rating", die "bei der Beurteilung der Bonität durch Banken und Lieferanten eine große Rolle spielt"[1], verbessert.

Absatzpolitisch läßt sich die Liquiditätserhöhung, die durch den Forderungsankauf vor dem mittleren Verfalltag erreicht wird, nutzen, indem die Transportkette als Anschlußkunde des Factors in der Gewißheit der Gutschrift nahezu des vollen Forderungsgegenwertes ihren Kunden längere Zahlungsziele gewähren kann als sie es könnte, wenn sie für diesen Zeitraum selbst die Liquiditätsvorsorge zu treffen hätte.

Eine derartige absatzpolitische Strategie, die in ihren Auswirkungen dem Bereich der Preispolitik zuzuordnen ist - verschafft sie doch dem Begünstigten Zinsersparnisse - , ist besonders dort von Bedeutung, wo es gilt, bei geringen Präferenzwirkungen vorhandene Nachfrage an sich zu binden und neue Nachfrage zu erschließen. Dieser Effekt wird um so stärker sein, je größer die Preiselastizität der Nachfrage des betreffenden Marktes ist[2].

Ein wichtiges Merkmal dieser ersten, generell als Finanzierungsfunktion des Factoring zu bezeichnenden Eigenschaft ist also die umsatzentsprechende Sofortfinanzierung, die dem Anschlußkunden durch den Factor ermöglicht wird.

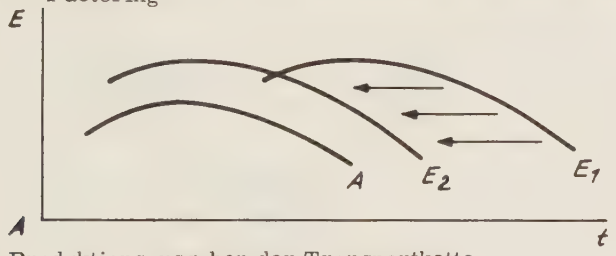
---

[1] WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland ..., a.a.O., S. 36.

[2] Vgl. dazu HOTELLING, H., Stabilität im Wettbewerb, in: Wege der Forschung, Band XLVIII, Wettbewerb und Monopol, Hrsg. H.-H. BARNIKEL, Darmstadt 1968, S. 241 ff.

Je kürzer der Zeitraum zwischen Produktionsausgaben und -einnahmen wird, desto geringer ist die Notwendigkeit und Dauer der unternehmenseigenen Vorfinanzierung der Produktion; das bedeutet, daß der Einnahmestrom dem Ausgabestrom immer näher rückt:

Abb. 4: Annäherung von Ausgabe- und Einnahmeströmen vermittels Factoring

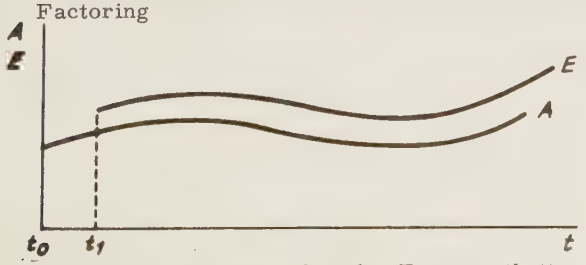


A = Produktionsausgaben der Transportkette
E = Einnahmen aus verkaufter Produktion
t = Zeit

(Der aus Darstellungsgründen gewählte Verlauf der Ausgaben- und Einnahmenströme erklärt sich mit einem unterstellten saisonal bedingten Beschäftigungsrückgang)

Im Verkehrssektor erfolgen Produktion und Absatz von Verkehrsleistungen uno actu, sodaß die Leistungsproduktion einer Transportkette lediglich für die Dauer der Zahlungsziele, die den Verladern eingeräumt und von diesen durchschnittlich in Anspruch genommen werden, vorfinanziert werden muß. Folglich bedeutet die umsatzentsprechende Sofortfinanzierung des Factoring für Transportketten eine absatz- und damit (unter Vernachlässigung des organisatorisch bedingten 'time-lags' zwischen Forderungsentstehung und Verfügbarkeit des Forderungsgegenwertes durch die Transportkette) eine produktionsentsprechende Sofortfinanzierung:

Abb. 5: Überdeckung der Ausgabe- und Einnahmeströme vermittels Factoring



A = Produktionsausgaben der Transportkette
E = Einnahmen aus verkaufter Produktion
t = Zeit
t_o t_1 = organisatorisch bedingter "time-lag", der zwischenfinanziert werden muß.

Unter der Voraussetzung, daß die Transportkette ihre Leistungen zu gewinnbringenden Preisen absetzen kann, wird in der Transportkette der Strom der Einnahmen den der Ausgaben ständig übersteigen.

In der Gewißheit einer absatzentsprechenden Sofortfinanzierung können die Unternehmen der Transportkette den Verladern längere Zahlungsziele einräumen als dies sonst möglich wäre.

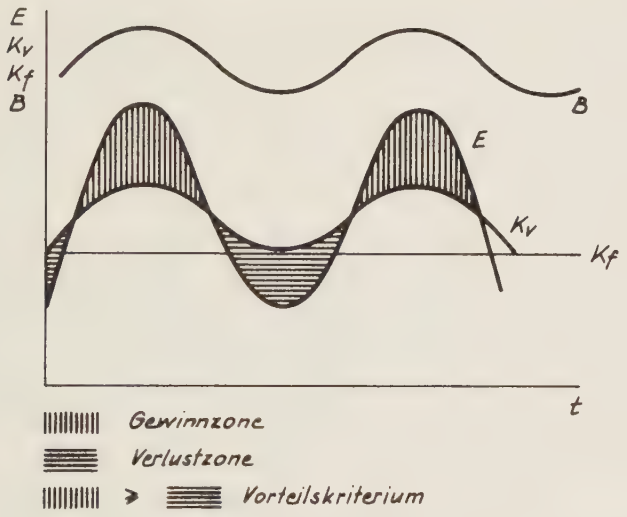
Damit wird den Unternehmen der Transportkette ein absatzpolitisches Instrument in die Hand gegeben, das um so "griffiger" ist, je größer die Preiselastizität der Nachfrage auf einem Verkehrsmarkt ist und je geringer die Präferenzen der Verlader gegenüber ansonsten homogenen Leistungsangeboten sind.

Zinsersparnisse, welche die Unternehmen der Transportkette auf diese Weise den Verladern zukommen lassen, sind ein nicht zu übersehendes objektiviertes Präferenzsignal, und es kann bei hoher Substitutionselastizität innerhalb der Gesamtnachfrage damit gerechnet werden, daß die Nachfrage nach Verkehrsleistungen dieser Transportkette steigt.

Dieser mögliche, nachfragewirksame Effekt der Finanzierungsfunktion ist besonders bedeutungsvoll, weil die Kostenstruktur der Transportkette des Containerverkehrs kapitalintensiv und daher anfällig gegenüber Beschäftigungsschwankungen ist. Bei einer derartigen Kostenstruktur kann allerdings auch eine umsatzentsprechende Finanzierung Liquiditätsschwierigkeiten nicht vermeiden helfen, wenn in absatzschwachen Zeiten die Erlöse die hohen Fixkosten nicht mehr decken, und die Finanzplanung diese Liquiditätsbelastung nicht vorausschauend berücksichtigt hat. Die Liquiditätsplanung muß an Hand des Vorteilskriteriums (vgl. Abb. 6) dieser Situation Rechnung tragen, wobei das Factoring Hilfestellung leisten kann.

Graphisch kann dieser Sachverhalt wie folgt dargestellt werden:

Abb. 6: Flächenanalyse von Gewinn- und Verlustgrößen bei wechselnder Beschäftigung



E = Einnahmen der Transportkette

K_v = variable Kosten der Transportkette

K_f = fixe Kosten der Transportkette

B = Beschäftigung der Transportkette

Im Fall der Stückkostendeckung bei Auslastung der gegebenen Kapazitäten macht die Finanzierungsfunktion des Factoring die Finanzplanung bei der Transportkette durch sofortigen, umsatzentsprechenden Mittelzufluß weitestgehend problemfrei. Absatzschwankungen hingegen bewirken, daß die künftigen Liquiditätsbeanspruchungen anhand der prognostizierten Nachfrage und ihren Schwankungen über die erwarteten Ausgaben-Einnahmen-Differenzen unter Berücksichtigung des geringen "time-lag" zwischen diesen Größen geplant werden müssen.

Das wird dann einfach zu bewerkstelligen sein, wenn es lediglich um die Finanzierung des Produktionsprozesses geht, schwierig jedoch, wenn z.B. Erweiterungsinvestitionen die möglicherweise vorhandene oder zumindest annähernde Übereinstimmung zwischen Ausgaben- und Einnahmenstrom aufheben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die umsatzentsprechende Sofortfinanzierung des Factoring bei Transportketten des Containerverkehrs zu einer nahezu vollständigen zeitlichen Übereinstimmung zwischen Produktionsausgaben und -einnahmen führt, die bei kostendeckenden Preisen eine Vorfinanzierung der Transportleistungen weitestgehend entbehrlich macht und gleichzeitig durch die so ermöglichten Zahlungszielverlängerungen gegenüber den Verladern akquisitorisch genutzt werden kann.

Kapitalkostenverringerung, Vereinfachung der Finanzplanung und Schaffung eines akquisitorischen Instruments sind die möglichen Rationalisierungseffekte der Sofortfinanzierung, die eine Transportkette für den Fall der Auslastung bestehender Transportkapazitäten verzeichnen kann. Treten Nachfrage- und damit Beschäftigungsschwankungen ein und/oder sind Erweiterungsinvestitionen geplant, so wird die Aufrechterhaltung der Liquidität immer dann zusätzliche Kapitalkosten erfordern, wenn die Ausgaben-Einnahmen-Relation der Normalbeschäftigung negativ verändert wird; gleichzeitig werden sich Planungsaufwand und -kosten erhöhen.

Die positiven Rationalisierungseffekte der umsatzentsprechenden Sofortfinanzierung werden bei Transportketten um so größer sein, je besser diesen die Anpassung an Nachfrageschwankungen gelingt und je weniger spürbar die für Erweiterungsinvestitionen erforderlichen Ausgaben ihren Liquiditätsstatus berühren.

2) Kreditversicherungsfunktion

a) Darstellung

Der Factor, der die Kunden seiner Klienten auf ihre Kreditwürdigkeit prüft, übernimmt mit dem Ankauf der Forderungen gegenüber seinen Anschlußkunden das Risiko des Forderungsverlustes, d.h. er trägt das volle Delkredererisiko. Da die Kreditverluste der Factorgesellschaften aufgrund der Kreditwürdigkeitsprüfungen sehr gering sind[1], fordert der Factor auch regelmäßig keine Verlustbeteiligung von seinen Anschlußkunden.

---

[1] Die aggregierten Bilanzen amerikanischer Factoring-Gesellschaften weisen Verlustrückstellungen zwischen 1,1 und 1,9 % der Bilanzsumme aus. Vgl. SILVERMAN, H.R., Factoring as a Financing Devise, a.a.O., S. 602 ff.

Das Produktionsrisiko verbleibt jedoch unberührt von der Übernahme des Delkredere-Risikos durch den Factor beim Anschlußkunden.

Da zwischen der Gutschrift des Gegenwertes der angekauften Forderungen und dem Eingang der Forderungsbeträge beim Factor stets die vereinbarte Zeit des Zahlungszieles liegt, trägt der Factor das Risiko einer Geldwertänderung und darüber hinaus bei Exportforderungen auch das Kursänderungsrisiko [1].

b) Wirkungsanalyse

Wenn der Anschlußkunde des Factors, in diesem Falle also eine Transportkette mit allen ihren Gliedern, das in der betriebswirtschaftlichen Theorie häufig angenommene Ziel der Gewinnmaximierung [2] bzw. bei nicht konstantem Eigenkapital das der Eigenkapital-Rentabilitätsmaximierung verfolgt [3], so kann dieses Ziel bzw. eine wirksame Annäherung an dieses Ziel nur dann erreicht werden, wenn die Nebenbedingungen einer ausreichenden Liquidität und Sicherheit beachtet werden. Erschien die Finanzierungsfunktion des Factoring geeignet, die Liquiditätsprobleme weitgehend zu lösen, so kann das Sicherheitsbedürfnis der Verkehrsunternehmen einer Transportkette möglicherweise durch die Delkrederefunktion des Factoring befriedigt werden, die darüber hinaus noch weitere Rationalisierungseffekte und -möglichkeiten anbietet.

b_1) Primärwirkung der Delkrederefunktion

Die Übernahme des Delkredererisikos durch den Factor sichert die Anschlußkunden gegenüber Debitorenverlusten ab, die den Weiterbestand einer Unternehmung gefährden oder sie sogar vernichten können.

Die Übernahme des Delkredererisikos durch den Factor bedeutet für die Unternehmen fest kalkulierbare, umsatzabhängige Wagniskosten, mit denen das existenzwichtige Sicherheitsstreben bezahlt wird.

Vgl. WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland, a.a.O., S. 15.
Vgl. dazu BEA, F., Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, in: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg. E. KOSIOL, Berlin 1968, S. 14 f.
Andere in der Wirtschaftspraxis möglicherweise vorhandene und das ökonomische Handeln bestimmende Ziele wie etwa Marktanteilsvergrößerung, Umsatzmaximierung, Prestigeerhöhung etc. sollen hier wegen ihrer Quantifizierungsschwierigkeiten unberücksichtigt bleiben.
Vgl. dazu HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung, in: Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Hrsg. E. HEINEN, Bd. 1, Wiesbaden 1968, S. 39 ff.

Da der Forderungsbestand der Verkehrsunternehmen beträchtlich sein kann [1], sollte der "Luxus des risikolosen Verkaufs" [2], den die Übernahme des Delkredererisikos durch den Factor ermöglicht, bei Verkehrsunternehmen, speziell bei kapitalintensiven Transportketten, als "Notwendigkeit eines risikolosen Verkaufs" gesehen werden.

b_2) Sekundärwirkungen der Delkrederefunktion

Die Rationalisierungseffekte, die die Delkrederefunktion des Factoring bei Transportketten bewirken kann, lassen sich am deutlichsten über die Sekundärwirkungen dieser Funktion ableiten:

(a) Geringerer Kapitalbedarf

Die Erhöhung der Sicherheit durch den Wegfall des Debitorenrisikos hat über die Kürzung bzw. die Streichung der sonst für dubiose Forderungen notwendigen Rückstellungen einen unmittelbaren Einfluß auf die Höhe des Gesamtkapitals. Der Kapitalbedarf wird geringer, die Gesamtkapitalzinsen sinken, und bei gleichem Umsatz erhöht sich die Kapitalumlaufgeschwindigkeit und somit die Kapitalrentabilität.

(b) Kundenselektionen

Ein weiterer, positiv zu wertender Sekundäreffekt ist darin zu sehen, daß der Factor üblicherweise die Bonität der effektiven und potentiellen Kunden seiner Anschlußkunden genau kennt. Durch diese Kenntnis kann er eine Kundenselektion dergestalt vornehmen, daß er seine Anschlußkunden vor einer Geschäftsverbindung mit ihm als dubios bekannten Kunden warnt. Wenn andererseits derartige Nachfrager nach Transportleistungen von der Zusammenarbeit der Transportkette mit dem Factor Kenntnis erlangen und sich nicht einer

---

[1] Im Güterfernverkehr beträgt der Forderungsbestand in der Regel ca. 20 v.H. des Umlaufvermögens, das seinerseits wieder 30 v.H. des Gesamtvermögens der Unternehmen ausmacht. Vgl. DRESKORNFELD, W., und METZGER, K., Die Betriebs- und Kapitalstruktur im gewerblichen Güterfernverkehr im Jahre 1962, in: Der Güterfernverkehr, 14. Jg. (1965), Heft 4, S. 94. Im Güternahverkehr beträgt der Forderungsbestand im Normalfall zwischen 10 - 15 v.H. des Jahresumsatzes. Vgl. EISEL, R., Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. SEIDENFUS, Heft 53, Göttingen 1968, S. 108.

[2] SCHMITT, R.M., Das Factoring-Geschäft, a.a.O., S. 41.

Ablehnung ihres Auftrages aussetzen möchten[1], so wird sich dies günstig auf ihre Zahlungsmoral auswirken.

Eine solche Kundenselektion führt längerfristig dazu, daß nur noch bonitätsmäßig einwandfreie Verlader mit dieser Transportkette zusammenarbeiten; d.h. Verlader, die ihre Rechnungen schnell und im vollen Umfang regulieren. Derartige Verlader werden zudem möglicherweise nicht auf längere Zahlungsziele angewiesen sein, so daß die Transportkette dem Factor eine geringere Verzinsung der gutgeschriebenen Forderungen zu zahlen hat.

Im Extremfall kann die Delkrederefunktion eine so positive Auslesewirkung zeitigen, daß die Transportkette nur noch mit einer Anzahl zuverlässig regulierender Verlader zusammenarbeitet, welche ihre Kapazität voll auslasten. Eine Stabilisierung der Transportkette wäre die Folge.

In einem derartigen Fall hätte sich die Delkrederefunktion des Factors für die Transportkette selbst überflüssig gemacht, da sie für solvente Kunden gesorgt hat und die Transportkette keinen Debitorenausfall mehr zu befürchten hat. Die Kosten für die Überwälzung des Debitorenrisikos können entfallen und der Rationalisierungseffekt vergrößert sich ebenso wie die daraus resultierende zusätzliche Gewinnchance.

(c) Verbesserte Kalkulationsbedingungen

Außerdem ermöglicht die Delkrederefunktion dem Anschlußkunden eine genaue Wagniskalkulation, denn der Preis für das Wagnis besteht in der Gebühr, die der Anschlußkunde dem Factor für die Delkredereübernahme zu zahlen hat.

Diese Gebühr geht in die Kalkulation des Factoranschlußkunden ein. Da die Kalkulation mit einer Selbstkostenrechnung[2] gleichzusetzen ist, die über die Kosten einer Leistungseinheit Aufschluß geben soll, ist eine Kalkulation, welche die Delkrederegebühr enthält, zwangsläufig exakter und spiegelt die Kostenstruktur der betreffenden Leistungseinheit genauer wieder als eine Kalkulation, die dem Risiko dadurch Rechnung trägt, daß sie entweder die Kapitalzinsen für die erhöhten Verlustrückstellungen oder einen gemittelten Erfahrungswert in die Kosten der Leistungseinheit einrechnet oder aber auf Sicherungszuschläge überhaupt verzichtet.

Vgl. GRADE, H., Das Factoring-System in betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis - Herne/Berlin, Jg. 12 (1960), S. 331 f.

Vgl. GUTENBERG, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Wiesbaden 1958, S. 132.

Bei letzterem Vorgehen bleiben die Sicherungsprobleme ungelöst, die Kalkulation ist ungenau und daher korrekturbedürftig.

Ein scharfer Wettbewerb, wie er im kombinierten Verkehr anzutreffen ist, zwingt zu einer genauen Kalkulation, die wiederum eine möglichst exakte Kenntnis der Kostenstruktur einer Leistungseinheit voraussetzt. Diese Forderungen können nur erfüllt werden, wenn die Risiken durch Risikogebühren kalkulierbar gemacht werden. Nur dann kann eine das Unternehmen nicht gefährdende langfristige Preisuntergrenze ermittelt werden.

Ein "break even point"[1], der vermeidbare Risiken nicht ausschließt, verstößt gleichermaßen gegen das Ziel der Gewinnmaximierung wie jener, bei dem das Sicherheitsstreben übererfüllt wird. Daher kann nur der "break even point" akzeptiert werden, bei dessen Festlegung die kostengünstigste Möglichkeit, unternehmensgefährdende Risiken durch Wagniskosten zu substituieren, genutzt worden ist. Nur so können im Verkehrssektor dem Sicherheits- und damit dem Gewinnstreben entsprechende Selbstkostenpreise ermittelt werden[2].

b3) Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Kunden

Aus der engen Bindung des Anschlußkunden an den Factor ergibt sich für ihn die Möglichkeit, im Rahmen der Delkredereübernahme die Geschäftspolitik seiner Anschlußkunden erheblich zu beeinflussen. Die Gefahren, die sich aus dieser möglichen Einflußnahme auf den Anschlußkunden für diesen ergeben, sind freilich nicht zu übersehen, wenngleich schwierig zu bewerten.

Der erwähnte Selektionsprozeß der Kunden des Factorklienten kommt fast ausschließlich dadurch zustande, daß die Kunden die Bonitätsprüfung entweder nicht bestehen oder sich ihr nicht unterziehen wollen. Im Falle des Nichtbestehens der Bonitätsprüfung wird der Factor tatsächliche oder mögliche Forderungen dieser Kunden von vornherein vom An-

---

[1] Vgl. dazu KOSIOL, E., "Kostenrechnung", Wiesbaden 1964, S. 277.

[2] Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht sein, daß es auch um eine "marktgerechte" Preispolitik geht. In diesem Zusammenhang interessiert jedoch allein die Information über das "wahre" Kostenbild (unter Einschluß des "richtig" gemessenen Risikos) als eine der Entscheidungsgrundlagen für eine optimale Unternehmenspolitik.

kauf ausschließen; das Gleiche gilt für Debitoren, die ein bestimmtes Höchstlimit überschreiten[1].

Dieses Zurückweisungsrecht verschafft dem Factor die Möglichkeit, erheblichen Einfluß auf die Kundenpolitik seiner Anschlußkunden zu gewinnen.

Als Mittel der Risikopolitik eingesetzt, gereicht diese Möglichkeit des Factors dem Anschlußkunden zum Vorteil; sie kann sich aber gerade dann nachteilig auf die Marktstellung des Betroffenen auswirken, wenn es sich um eine Transportkette des kombinierten Verkehrs handelt, die neue Wege und Expansionsmöglichkeiten sucht und die aufgrund neuer Transporttechniken und Verladerverbindungen entweder eine starke Kundenfluktuation hat oder auf ihrem Expansionspfad ständig neue Kunden dazu gewinnt. Wenn der Factor bei einem derartigen Anschlußkunden eine übervorsichtige Risikopolitik betreibt, kann die Transportkette entscheidend daran gehindert werden, sich neue Märkte zu erschließen. Das wäre z. B. dann der Fall, wenn junge, expansive Unternehmen als Verlader auftreten möchten, Geschäftsverbindungen aber deshalb nicht zustande kommen, weil der Factor aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Beurteilung junger Firmen zu oft von seinem Zurückweisungsrecht Gebrauch macht. Bei einem derartigen Verhalten würde Sicherheit mit Expansionseinbußen erkauft.

Zumeist dürfte es aber bei gut geführten Factorgesellschaften so sein, daß den Anschlußkunden gerade durch eine richtig dosierte Sicherheitspolitik eine langfristig optimale Expansion ermöglicht wird. In diesem Zusammenhang wird deutlich, daß aufgrund der notwendigerweise sehr engen Bindung zwischen dem Factor und seinen Anschlußkunden die Grenze zwi-

---

[1] Vgl. § 2 des Vertrages der Inter-Factor-Bank, International Factors Deutschland AG & Co., Mainz-Mombach, Erzberger Str., in dem es heißt: "Ausgeschlossene Forderungen
Von der Verpflichtung vom Ankauf sind ausgeschlossen:
a) Forderungen gegen von der Bank (der Inter-Factor-Bank, Anmerkung des Verfassers) als nicht kreditwürdig angesehene Kunden.
b) Forderungen, die ein von der Bank für den einzelnen Kunden (Debitoren) festgelegtes Höchstlimit übersteigen."
Vgl. dazu § 3 (ausgeschlossene Forderungen) des Vertrages der Norddeutschen Finanzierungs-Aktiengesellschaft, genannt Nordfinanz in Bremen, Pelzerstraße, in dem es heißt:
"Unbeschadet der Wirksamkeit der Abtretung sind vom Ankauf ausgeschlossen:
a) Forderungen gegen Kunden, die von der Nordfinanz als nicht kreditwürdig angesehen werden.
b) ...
c) Forderungen, mit denen ein von der Nordfinanz nach Anhörung der Firma für den Kunden festgesetztes Limit überschritten wird".

schen Beratung und Lenkung durch den Factor nicht mehr scharf zu ziehen ist[1].

3) Dienstleistungsfunktion

a) Darstellung

Die Dienstleistungsfunktion des Factors eröffnet den Factorklienten die Möglichkeit, einen bestimmten Teil der Unternehmensverwaltung auf einen Spezialisten zu übertragen. Innerhalb des Spezialisierungsprozesses der arbeitsteilig orientierten Wirtschaft erreichen die Anschlußkunden damit eine Intensivierung ihrer Primärfunktionen innerhalb der Produktion und des Absatzes.

a_1) Fakturierung

Der Anschlußkunde kann seine gesamte Debitorenbuchhaltung aus seinem Unternehmen ausgliedern und auf den Factor übertragen, so daß der Factor die Kundenkartei führt, anhand der Versandunterlagen die Rechnungen ausstellt, alle Zahlungstermine der Debitoren überwacht, das Mahnwesen übernimmt, die Zahlungseingänge bucht und kontrolliert und, sofern gewünscht, weitere Abrechnungen und Übersichten anfertigt[2].

a_2) Inkasso

Bei Fälligkeit der Forderungen übernimmt der Factor, offene oder halboffene Forderungsabtretung unterstellt[3], das Inkasso und, sofern erforderlich, auch das Mahnwesen.

---

[1] Vgl. auch: MELLEROWICZ, K., Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Band 2, Freiburg 1963, S. 544.

[2] Vgl. WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland, a.a.O., S. 12.

[3] Neben der offenen und der halboffenen Abtretung, bei denen der Forderungsübergang dem Drittschuldner angezeigt wird, gibt es noch - vor allem aus Gründen der Aufrechterhaltung der individuellen Präferenzen zwischen dem Factorklienten und dessen Kunden - die stille Abtretung, auf die im Rahmen dieser Untersuchung aber nicht weiter eingegangen werden soll, weil die Rationalisierungsmöglichkeiten dieses Verfahrens, das zwar auch auf dem Forderungsaufkauf basiert, bei dem der Forderungsübergang aber dem Debitor nicht bekannt wird, eingeschränkt sind, da beispielsweise weder die Debitorenbuchhaltung auf den Factor ausgegliedert ist, noch das Inkasso vom Factor durchgeführt werden kann.
Vgl. dazu SCHMITT, R.M., Das Factoring-Geschäft, a.a.O., S. 78.

a_3) Übernahme der Kreditabteilung

Da die gesamten Kreditwürdigkeitsprüfungen, die der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung größeren Umfanges zwischen dem Factorklienten und dessen Kunden stets vorauszugehen pflegen, vom Factor übernommen werden, kann entweder auf die Errichtung einer eigenen Kreditabteilung verzichtet bzw. eine schon bestehende Abteilung aufgelöst und die Funktion dieser Abteilung auf den Factor übertragen werden.

Der Factor ist, wie bereits erläutert, im allgemeinen in der Lage, Bonitätsprüfungen besser durchzuführen als dies seine Anschlußkunden tun könnten, da derartige Prüfungen einen wesentlichen Teil seiner Aktivitäten ausmachen, wobei er sich des relativ guten Auskunfteiwesens, der Branchenorganisationen und ihrer Erfahrungen, seines eigenen Erfahrensschatzes und der gemeinsamen Evidenzzentrale beim Verband der Factoring-Gesellschaften, der National Commercial Finance Conference, Inc., in New York bedienen kann[1].

a_4) Speditionsaufgaben

Speziell beim Export-Factoring bietet der Factor seinen Anschlußkunden eine breite Palette speditionseigentümlicher und lagertechnischer Dienstleistungen an, die unter Aussparung eines seine Gewinnsituation möglicherweise ungünstig beeinflussenden weiteren Partners eine direkte Geschäftsbeziehung zu ausländischen Unternehmen bzw. Nachfragern ermöglichen. Der Factor ist in der Lage, alle wichtigen diesbezüglich erforderlichen speditionellen Spezialleistungen für seinen Anschlußkunden zu erbringen.

a_5) Marktbeobachtung und -beratung

Da der Factor aufgrund der Vielzahl von Anschlußkunden und seiner Kenntnis der internen Verhältnisse dieser Unternehmen mehrerer oder vieler Branchen, sowie der wirtschaftlichen Situation der diesen Branchen zugehörigen Kunden zwangsläufig einen sehr viel umfassenderen Informationsstand hat, als ihn seine Anschlußkunden haben können, eignet er sich in besonderer Weise dazu, die Ergebnisse seiner Marktbeobachtung, die er in seinem ureigensten Interesse ständig durchführen muß, auszuwerten und in eine zielgerichtete Beratung über Marktmöglichkeiten seiner Kunden umzusetzen.

Insofern eine enge Korrelation zwischen den Umsätzen seiner Kunden und seinen eigenen Erträgen besteht, wird der Factor bestrebt sein, durch seine Beratung die Produktions- und Absatzpolitik der ihm angeschlossenen Unternehmen möglichst positiv zu beeinflussen.

---

[1] Vgl. WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland, a. a. O., S. 13.

b) Wirkungsanalyse

Grundsätzlich können mit Hilfe der Dienstleistungsfunktion des Factoring Rationalisierungseffekte sehr unterschiedlicher Wirkungen erreicht werden.

Je intensiver die Dienstleistungsfunktion von der Transportkette genutzt wird, desto stärker wird der Kooperationszwang auf der Ebene der wirtschaftlichen und technischen Disposition der Transportkette sein. Diese verstärkte Kooperation bewirkt tendenziell höhere Rationalisierungseffekte, was die besondere Bedeutung der Dienstleistungsfunktion deutlich macht.

b_1) Fakturierung und Inkasso

Die Übertragung der Debitorenbuchhaltungen und - soweit vorhanden - der Mahnabteilungen von den Unternehmen einer Transportkette auf den Factor führt bei allen Kettengliedern zunächst direkt zu einer Verbesserung der Kostenstruktur; indirekt erlaubt sie eine bessere Faktorverwendung. Eine Leistungsverbesserung auf der Angebotsseite ist die Folge, da sich die Unternehmen nach der Befreiung von bestimmten Verwaltungstätigkeiten (Fakturierung und Inkasso von Forderungen) im Sinne einer effizienten Arbeitsteilung intensiver ihrer Primärfunktion, widmen können [1].

Ist schon bei den einzelnen Gliedern der Transportkette ein Rationalisierungseffekt vorhanden, so erhöht sich dieser Effekt in Bezug auf die Gesamtkette, da er sich dann aus den Vorteilen der Arbeitsteilung und den "economies of large scale production" zusammensetzt [2].

Wenn K_F die Gesamtkosten des Factors für die Fakturierung und das Inkasso der Forderungen der gesamten Transportkette und $K_1, K_2 \ldots, K_n$ die Fakturier- und die Inkassokosten der Kettenglieder 1 bis n bezeichnen, so wird stets, Leistungsfähigkeit des Factors und konsequente Funktionsausgliederung der Kettenglieder auf den Factor unterstellt, die Ungleichung $K_F < \sum_{i=1}^{n} K_i$ erfüllt sein [3].

---

[1] Vgl. SWIDLER, Th., Wann ist Factoring zu teuer?, in: Sonderbeilage des Handelsblattes, Nr. 221, vom 17.11.1969, S. 18.

[2] Vgl. dazu GUTENBERG, E., Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung in Fertigungsbetrieben, Schweiz, in: Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 50. Jg., 1956, S. 28 ff.

[3] Wenn ohne Einsatz eines Factors das Inkasso nicht von den einzelnen Gliedern der Transportkette, sondern zentral beispielsweise von einem Spediteur, der aufgrund "gebrochener Rechnungen" (Teilrechnungen einer Gesamtrechnung für den Verlader) der Kettenglieder fakturiert, vorgenommen wird,

Fortsetzung der Fußnote 3 siehe folgende Seite

Die Zentralisierung der Facturierung und des Inkasso aller Verkehrsunternehmen beim Factor erschließt diesem die Rationalisierungsmöglichkeiten leistungsfähiger EDV-Anlagen[1].

Diese Zentralisation bewirkt nicht nur Kosten-, sondern gleichzeitig auch Verwaltungsvorteile, da sie der gesamten Transportkette und jedem einzelnen Kettenglied einen jederzeit aktuellen Informationsstand über Kundenentwicklung, Umsatzentwicklung, Frequenz der durchschnittlichen Transportweiten und -relationen, Häufigkeiten der beförderten Gütergruppen und ähnliche Informationsangaben liefern kann, die für die ökonomische Lagebeurteilung der Kettenglieder und der Gesamtkette von großer Wichtigkeit sind. Man kann sagen, daß die zentrale Durchführung der Fakturierung und des Inkasso durch den Factor indirekt über einen besseren Informationsstand der Vorbereitung von Führungsentscheidungen dient, eine Tatsache, die in die Wirtschaftlichkeitsrechnung über eine Einführung des Factoring-Systems trotz der Schwierigkeit, den effektiven Nutzen der Informationsverbesserung zu bewerten, eingehen muß.

b2) Übernahme der Kreditabteilung

Die Verkehrsunternehmen einer Transportkette, welche die Funktion der Kreditwürdigkeitsprüfung[2] auf den Faktor übertragen haben, verbessern

---

Fortsetzung der Fußnote 3 von der vorhergehenden Seite
so verbleibt doch die Debitorenbuchhaltung und die Kontrolle der Zahlungseingänge beim einzelnen Kettenglied. Die partielle Funktionsübertragung vom Kettenglied auf den Spediteur kommt primär den Verladern zugute, ohne daß jedoch alle latenten Rationalisierungsmöglichkeiten, die diese Funktionsübertragung in sich birgt, genutzt würden.

---

[1] "Je größer die Anlage, je kleiner die Kosten je Arbeitseinheit. Dieser Tatbestand sollte eigentlich die künftige Entwicklung auf Arbeit außer Haus in Lohnzentren und Großanlagen hinlenken".
NEUBERT, H., Anforderungen an die Unternehmensführung bei elektronischer Datenverarbeitung und bei Wechsel des Maschinensystems, in: Die Bedeutung der automatisierten Datenverarbeitung für die Unternehmensführung und -organisation, Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 85, Dortmund 1966, S. 3 und MELLA, F., Die Gliederung der Datenverarbeitungsstelle und ihre Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1967, S. 86 ff.

[2] Zumeist werden die Verkehrsunternehmen keine eigene Kreditabteilung benötigen und sind deshalb bezüglich der Bonitätsprüfungen in aller Regel auf Serviceunternehmen wie Auskunfteien oder Branchenorganisationen angewiesen, welche die wirtschaftliche Situation der Unternehmen ihrer Branchen kennen.

dadurch ihre eigene Kostenstruktur, da die Kosten der Kreditabteilung auf den Factor übergehen und die gesamten Kosten der Kreditabteilungen aller Verkehrsunternehmen der Transportkette bzw. der Aufwand, der durch das Einholen von Auskünften entstanden ist, größer sind als die Kosten der zentralen Kreditabteilung beim Factor sein werden, da über den Spezialisierungs- und Großbetriebseffekt hinaus Doppelauskünfte über dieselben Verlader vermieden werden können, so daß insgesamt ein Rationalisierungserfolg für die Transportkette eintreten wird.

Weiterhin können sich durch die zentrale Bonitätsprüfung des Factors positive Effekte für die Transportkette deshalb ergeben, weil eine bessere Kenntnis der Kundenstruktur der Transportkette erreicht wird. Darüber hinaus kann diese Kenntnis zu einem Einblick in die wirtschaftliche Situation der durch die Kunden repräsentierten Branchen verhelfen.

Ein zentrales Informationssystem über die Bonitätsverhältnisse der Kunden läßt ferner Rückschlüsse auf mittel- und langfristige Branchenentwicklungen zu und ermöglicht, mit Hilfe temporärer Vergleiche Aussagen über die langfristig außerordentlich wichtige Konjunkturreagibilität der Kunden, die sich unmittelbar auf die Beschäftigungslage der Transportkette auswirkt, zu treffen.

Die Kenntnis der Kundenstruktur ist für die Geschäftspolitik der Transportkette von großer Bedeutung, gestattet sie ihr doch, im Bedarfsfall eine Kundenselektion unter dem Gesichtspunkt der Zugehörigkeit zu entwicklungsstarken Branchen durchzuführen, die - freie Preisbildung unterstellt - die Ertragslage der Transportkette verbessern kann.

b_3) Speditionsaufgaben

Unter Punkt a_4) war festgestellt worden, daß der Factor speziell beim Export-Factoring seinen Anschlußkunden eine breite Palette speditionseigentümlicher und lagertechnischer Dienstleistungen anbietet[1].

Dies bedeutet, daß ein Teil der Koordinationsfunktion des Spediteurs bei der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage durch die Dienstleistung des Factors abgedeckt wird.

Wären Spediteur und Factor gleich gut geeignet, die speditionelle Funktion innerhalb der Transportkette zu erfüllen, so könnte die Antwort auf die Frage nach dem "wer" nur aufgrund einer Wirtschaftlichkeitsrechnung ge-

---

[1] Vgl. S. 46 dieser Untersuchung.

funden werden. Käme man zu dem Ergebnis, daß es zweckmäßig ist, dem Factor alle speditionellen Tätigkeiten zu übertragen, wo würde damit freilich ein "full service"-Unternehmen entstehen, das mit dem ursprünglichen Factoring-Geschäft nur noch wenig gemein hätte.

b4) Marktbeobachtung und -beratung

Da die Ertragslage der Anschlußkunden die Gewinnsituation des Factors durch dessen Kunden-Umsatzabhängigkeit unmittelbar beeinflußt, besteht für den Factor ein Interesse daran, nach Maßgabe seiner Möglichkeiten den Umsatz seiner Anschlußkunden zu steigern. Das Ziel einer planmäßigen Umsatzsteigerung erfordert eine umfassende Absatzplanung, und deren Vorbedingung ist eine systematische Marktbeobachtung und Marktanalyse[1].

Nun ist bei einer Transportkette, die mit einer Factoring-Gesellschaft zusammenarbeitet, wohl der Factor derjenige, der aufgrund seiner Kenntnisse über die wirtschaftliche Lage aller Verlader der Transportkette mit Abstand am geeignetsten erscheint, nicht nur eine Marktbeobachtung durchzuführen, sondern diese Beobachtungsergebnisse auch in einer Marktanalyse kritisch zu würdigen und in eine zielgerichtete Beratung der Transportkette umzusetzen.

Da die Factoring-Gesellschaft in aller Regel eine Vielzahl von Anschlußkunden besitzt, die zumeist aus mehreren oder zahlreichen Branchen kommen, kann der Factor Veränderungen von Marktbeeinflussungsgrößen sehr frühzeitig feststellen und sie in der Kombination mit anderen Marktindices mit größerer Sicherheit richtig deuten, als dies die Unternehmen in der Transportkette zu tun imstande wären. Damit wird es dem Factor möglich, eine in ihrer Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzende seismographische Funktion auszuüben, die es der Transportkette ermöglicht, sich frühzeitig von den Verladern zu lösen, deren wirtschaftliche Situation sich verschlechtert und dafür die Verlader fester an sich zu binden, deren positive Geschäftslage die Erzielung günstiger Konditionen gestattet.

Gleichermaßen können aufgrund der für den Factor sehr früh erkennbaren Marktsignale neue Marktmöglichkeiten gesehen und entweder sofort genutzt oder ihre künftige Erschließung vorgeplant werden.

---

[1] Vgl. MEFFERT, H., Marketing, in: Management Enzyklopädie, Band 4, München 1970, S. 391 ff.; ferner: WÖHE, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Berlin und Frankfurt 1967, S. 266 ff.

Eine Transportkette, die mit einer Factoring-Gesellschaft zusammenarbeitet, könnte sicherlich über die Marktbeobachtung und -beratung des Factors ihre Wettbewerbssituation stärken und mit hinreichenden Gewinnaussichten in fremde Märkte eindringen, da die Marktbeobachtung der Transportkette ja auch als Instrument der Risikopolitik dient[1].

Entscheidende Vorbedingung für die Ausnutzung der Möglichkeiten, welche die Marktbeobachtung anbietet, ist die Einsicht in ihre Bedeutung für die Transportkette und der Wille, die Ausübung dieser Funktion von Seiten des Factors als auch von Seiten der Transportkette zu fördern und zu intensivieren. Für die Transportkette ergibt sich daraus zwangsläufig die Forderung nach einer größeren Kooperationsbereitschaft dem Factor gegenüber, weil die Zielrichtungen der betrieblichen Aktivitäten auf den Gebieten der Marktbeobachtung, der Akquisition, der langfristigen Absatzpolitik, des kurz- und mittelfristigen Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente immer mit den Erkenntnissen und Berechnungsergebnissen des Factors abgestimmt werden sollten. Der Factor seinerseits hätte seine Marktforschungsmöglichkeiten voll auszuschöpfen, um so seinen Erkenntnishorizont bezüglich der Marktchancen seiner Anschlußkunden bestmöglich auszuweiten, seine Anschlußkunden möglichst detailliert über Marktchancen und -risiken zu informieren und sie bezüglich ihrer Absatzpolitik zu beraten.

Eine derartige Kooperationsverstärkung zwischen Factor und Transportkette verlangt von den Unternehmen der Transportkette den Verzicht auf einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit und somit Vertrauen gegenüber dem Factor, der seinerseits zu einer Intensivierung der Marktbeobachtung und -beratung bereit sein muß und dabei die Fähigkeit zu entwickeln hat, für seine Anschlußkunden wie ein Unternehmer zu denken und mit ihnen gemeinsam zu handeln[2].

---

[1] Vgl. dazu GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2.Band: Der Absatz, 6. Aufl., Berlin - Göttingen - Heidelberg 1963, S. 74 ff.

[2] Es erstaunt, daß in der Factoring-Literatur der Dienstleistungsfunktion, speziell der Marktbeobachtung und -beratung so wenig Bedeutung beigemessen wird. Vgl. dazu WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland, a.a.O.; KNOPIK, G., Factoring, a.a.O.; FISCHOEDER, P., Factoring in Deutschland, Diss., Köln 1963; PHELPS, C.W., The Role of Factoring in Modern Business Finance, 1. Auflage, Baltimore 1956; KRAEMER, P., Factoring, Leasing und Teilzahlung als Finanzierungsmittel im Export, in: Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 21, Berlin 1970.
Offensichtlich wird die Möglichkeit, über das traditionelle Factoring-Geschäft hinaus, das auf einem gegebenen Umsatzvolumen der Anschlußkunden basiert, den Umsatz des Kunden über die Dienstleistungsfunktion positiv zu beeinflussen, und damit zugleich den eigenen Umsatz zu aktivieren, nicht gesehen oder in ihrer Wirkung verkannt.

C. ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN DES FACTORING

Für alle Factoringfunktionen konnten in der vorangegangenen Untersuchung Rationalisierungswirkungen im Hinblick auf die Transportkosten des Containerverkehrs festgestellt werden.

Bei der Eignungsüberprüfung des gesamten Factoringsystems wird man davon ausgehen müssen, daß aufgrund der Interdependenzen zwischen den einzelnen Funktionen und den Zielrichtungen der einzelnen Rationalisierungsstrategien der Rationalisierungseffekt des gesamten Systems zumeist niedriger liegen wird als die Summe der Rationalisierungseffekte der isoliert analysierten Funktionen, deren Ergebnisse sich ja z.T. überschneiden[1].

Eine Aussage über die Rationalisierungsmöglichkeiten, die das Factoring für Transportketten des Containerverkehrs bietet, kann nur mit Hilfe einer komplexen Systemanalyse, d.h. Berücksichtigung der Funktionsinterdependenzen und Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen erfolgen.

1) Kooperationsbereitschaft

Wenn man unter Kooperation "die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Unternehmen" ..., "die zur Erzielung größerer Rentabilität durch Rationalisierung oder Arbeitsteilung unter Erhalt der Selbständigkeit bestimmte Unternehmensfunktionen gemeinsam wahrnehmen"[2], versteht, so ist die entscheidende Bedingung für die Anwendung des Factoring-Systems bei Transportketten eine möglichst große Kooperationsbereitschaft.

Nun war schon für die Entstehung der Transportkette die Kooperationswilligkeit der einzelnen Unternehmen Voraussetzung, so daß vermutet werden kann, daß bereits alle Unternehmen von der Nützlichkeit des Instruments Kooperation überzeugt sind. Es ist dann zu fragen, wo die Unternehmen die Nützlichkeitsgrenze der Kooperation sehen - die Grenze, bei der nach ihrer persönlichen Würdigung und Bewertung die Gefahren der Kooperation, die vom Einzelunternehmen gesehen in einem teilweisen Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit und damit in einer Einengung der ökonomischen Entscheidungsfreiheit liegen[3].

---

[1] So ist, wie gezeigt, die Ausübung der Kreditsicherungsfunktion nicht ohne Bonitätsprüfungen möglich, deren Ergebnisse zumindest z.T. den Ergebnissen einer Marktbeobachtung entsprechen.

[2] SCHMIDT, H., Kooperation als Instrument zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Kooperation im Verkehr, Strukturpolitische Aufgaben und Perspektiven, Hrsg. H. SCHMIDT, Bad Godesberg 1969, S. 16.

[3] S. KLATT hat in einer Thesen-Sammlung der Kooperationshindernisse sogar folgendes formuliert: "Kooperation ist, weil sie die Entscheidungsbefugnis einschränkt, nichts anderes als eine schleichende Enteignung". KLATT, S., Hindernisse einer Kooperation im Verkehrsgewerbe, in: Kooperation im Verkehr, a.a.O., S. 99.

Bei der Fixierung dieser Grenze entsteht eine Schwierigkeit durch die Tatsache, daß der Kooperationsnutzen mit dem Teilverlust der ökonomischen Selbständigkeit nicht ohne weiteres vergleichbar ist. Zwar ist eine Nutzenmessung der Kooperationsvorteile möglich, eine kardinale Bewertung der subjektiven Vergleichskomponente "Teilverlust der ökonomischen Handlungsfreiheit" jedoch schlechterdings unmöglich.

Man sollte sich allerdings bezüglich der subjektiven Komponenten nicht mit der resignierenden Fragestellung begnügen: "Ihr potentielles Gewicht als retardierendes Moment ist recht unterschiedlich und wirft zwei Fragen auf: einmal, ob sie überhaupt zum Gegenstand wissenschaftlicher Erörterungen gemacht werden können, zum anderen, ob sie überhaupt verkehrs- bzw. wirtschaftspolitisch beeinflußt werden können"[1], sondern vielmehr versuchen, eine Vergleichsmöglichkeit zu schaffen.

Wenn man berücksichtigt, daß der nicht zu quantifizierenden, zumeist noch mit Irrationalismen behafteten subjektiven Komponente die objektive Komponente eines kardinal zu messenden Kooperationsnutzens gegenübersteht, so ist zwar eine direkte Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Skalierungsmethoden nicht gegeben. Es ist jedoch möglich, mit Hilfe des Kompensationskriteriums eine Aussage über die Bewertung der subjektiven Komponente zu machen. Wenn man unterstellt, daß die kardinalen Nutzengrößen von null gegen unendlich wandern, ist bei einer ganz bestimmten, nur subjektiv begründbaren Größe, der Punkt erreicht, bei dem die objektive die subjektive Komponente (allerdings im subjektiven Entscheidungsfeld) gerade zu kompensieren in der Lage ist, jede weitere Zunahme der Nutzenhöhe jedoch zu einer Überkompensation der subjektiven durch die objektive Komponente führt.

Mit diesem Vorgehen läßt sich aufgrund subjektiver Entscheidungen jeder mangelnden Kooperationsbereitschaft des Entscheidungsträgers eine bestimmte Nutzenhöhe zuordnen, die überschritten werden müßte, damit eine Zunahme der Kooperationsbereitschaft erreicht werden kann.

Nun verlangt aber die Anwendung eines alle Rationalisierungsmöglichkeiten ausschöpfenden Factoring-Systems mit dem Ziel einer größtmöglichen Nutzenhöhe für die Transportkette eine Kooperation, die sich in dynamischer Betrachtungsweise immer mehr intensiviert, mit der Folge, daß die ökonomische Entscheidungsfreiheit des einzelnen Transportkettengliedes mehr und mehr eingeengt wird.

---

[1] KLATT, S., Hindernisse einer Kooperation im Verkehrsgewerbe, a.a.O., S. 102.

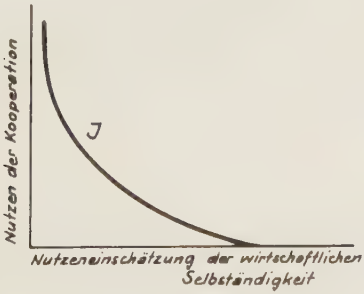
Bei einem derartigen Entwicklungsprozeß ergeben sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

Abb. 7: Alternative Substitution der Nutzeneinschätzung

Das Unternehmen ist nur dann bereit, Teile seiner wirtschaftlichen Selbständigkeit aufzugeben, wenn es sie durch einen Nutzenzuwachs in ganz bestimmter Höhe substituieren kann, und es ist letztlich sogar bereit, bei einer bestimmten Nutzenhöhe seine wirtschaftliche Selbständigkeit völlig aufzugeben.

In einem solchen Fall führen konsequente Kooperationsbemühungen und -erfolge immer zu einer Konzentration unter Änderung der Eigentumsverhältnisse.

Abb. 8: Periphere Substitution der Nutzeneinschätzung



Denkbar ist jedoch auch der Fall, daß ein Verkehrsunternehmen zwar anfänglich Kooperationswilligkeit zeigt und bereit ist, wirtschaftliche Selbständigkeit gegen einen von ihm festgelegten Nutzenzuwachs zu substituieren, daß es aber bei zunehmender Aufgabe seiner ökonomischen Entscheidungsfreiheit seine Kooperations-Nutzenforderungen immer mehr erhöht und ihm ein bestimmter Rest ökonomischer Entscheidungsfreiheit so viel bedeutet, daß auch fortgesetzte Nutzenerhöhungen nicht mehr zu einer weiteren Preisgabe dieses ökonomischen Entscheidungsrestes führen.

In einem solchen Fall führt auch eine konsequente Verfolgung der Kooperationsmöglichkeiten nicht zu einer Konzentration.

Unter dem Aspekt der intensiven Kooperation, welche die Anwendung des Factoring in einer Transportkette erfordert, ist aber für beide vorgenannten Fälle entscheidend, daß eine Harmonisierung der Nutzeneinschätzung sowohl in bezug auf die jeweils zu fordernde Nutzenerhöhung als auch auf das absolute Maß der Bereitschaft zur Aufgabe wirtschaftlicher Selbständigkeit stattfindet.

Haben nicht alle Unternehmen die gleiche Einstellung bezüglich der zusätzlichen Nutzenforderungen sowie der zusätzlichen Preisgabe von ökonomischen Entscheidungsfreiheiten, so wird das Unternehmen, dessen Bereitschaftsgrenzen zuerst erreicht sind, zum Engpaßfaktor, der eine weitergehende Rationalisierung der Transportkette durch Kooperation über das Instrument des Factoring verbindet.

2) Wirtschaftlichkeit des Factoring

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip stellt darauf ab, "eine bestimmte betriebliche Leistung mit dem geringstmöglichen Einsatz an Mitteln (Faktoreinsatzmengen) oder mit gegebenen Mitteln die bestmögliche Leistung zu erzielen"[1]. Dieses ökonomische Prinzip stellt immer ein Auswahlprinzip dar, und zwar derart, "daß für eine betriebliche Aufgabe stets die günstigste Lösung gefunden werden soll"[2].

---

[1] GUTENBERG, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 31, und vgl. KOSIOL, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 25.

[2] GUTENBERG, E., a.a.O., S. 31.

Implizit ist damit zum Ausdruck gebracht, daß ein Wirtschaftlichkeitsvergleich nur dann durchgeführt werden kann, wenn zuvor die Ziele, die erreicht werden sollen, eindeutig bestimmt worden sind, wenn ferner alle Wirkungen und Wirkungsmöglichkeiten der Lösungsalternativen erkannt und berücksichtigt werden, und wenn letztlich ein Wirtschaftlichkeitsrechnungsverfahren gefunden wird, das nicht nur sämtliche Wirkungen unter ceteris-paribus-Bedingungen isoliert zu bewerten vermag, sondern simultan die Erfassung aller Wirkungsinterdependenzen und somit eine Beurteilung des Gesamtsystems erlaubt.

Wegen dieser Tatsache wird die Wirtschaftlichkeit des Factoring-Systems im Hinblick auf die Rationalisierung von Transportketten erst an dieser Stelle erörtert, da zuvor unter Vernachlässigung der Kosten- und Aufwandsüberlegungen das gesamte Factoring-System mit seinen spezifischen Wirkungsmöglichkeiten für die Transportkette vorgestellt werden mußte.

a) Einflußgrößen

Wirtschaftlichkeitsüberlegungen zum Thema Factoring erschöpfen sich bislang in einer Gegenüberstellung der numerisch feststellbaren Kosten- und Ersparnisgrößen, die eine Anwendung des Factoring-Systems in einem Unternehmen bewirken könnte[1].

Da das Factoring-System neben den direkten kostenstrukturverändernden Wirkungen, deren Ergebnis sich in der Differenz zwischen den durch Factoring entstehenden und den durch seine Nutzung vermeidbaren Kosten zeigt, auch indirekt auf die Kostenstruktur der Transportkette einwirken kann[2], müssen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen auch diese Wirkungen einschließen, wenn sie zu einem schlüssigen Urteil über das Factoring-System kommen sollen.

a_1) Direkte Einflußgrößen

(1) Durch Factoring entstehende Kosten

Die Factoring-Zinsen und die Factoring-Gebühr sind die Kostenkomponenten des Factoring. In den Factoring-Zinsen zahlt der Anschlußkunde die Bevorschussung der Forderungsgegenwerte in Form eines kontokorrentähnlichen Zinses zu banküblichen Zinssätzen[3].

---

[1] Vgl. KNOPIK, G., Factoring, a.a.O., S. 113 ff.; SCHMITT, R.M., Das Factoring-Geschäft, a.a.O., S. 50 ff.; WISSKIRCHEN, H., Factoring in Deutschland, a.a.O.; SWIDLER, T., Warum ist Factoring zu teuer?, in: Sonderbeilage Factoring zum Handelsblatt vom 17.11.1969.

[2] Siehe Abschnitt II) B) 3) b) dieser Untersuchung.

[3] Vgl. KNOPIK, G., a.a.O., S. 93 und WISSKIRCHEN, H., a.a.O., S. 27.

Der Anschlußkunde kann seinerseits für sein Guthaben auf dem Abrechnungs- oder Sperrkonto des Factors von diesem Zinsen fordern und diese mit seinen Zinsverpflichtungen verrechnen[1].

Die Factoring-Gebühr stellt das Entgelt für die Dienst- und Versicherungsleistungen des Factors dar; sie ist in ihrer Höhe variabel und beträgt je nach Umsatzhöhe, Anzahl der Klientenkunden, durchschnittliche Zahl und Höhe der Rechnungen, Größe der Debitorenverluste und Aufwand für weitere Dienstleistungen (z.B. Marktbeobachtung und -beratung) etwa zwischen 1 und 2 v.H. des Umsatzes[2].

(2) Durch Factoring vermeidbare Kosten

Bei Verwendung des Factoring entfallen in der Transportkette die Personal- und Sachmittelkosten, die das Führen der Debitorenbuchhaltung einschl. Inkasso und Mahnwesen hätte entstehen lassen.

Es werden die Kosten der eigenen Kreditabteilungen bzw. die Kosten der Kreditwürdigkeitsprüfungen vermieden.

Gleiches gilt für die Kosten der eigenen Marktbeobachtung und -beratung.

Es entfallen die Kapitalkosten, die für die Vorfinanzierung der Produktion zwischen Absatz und Forderungseingang entstehen. Gleichermaßen entfallen die Zinskosten für die Liquidität, die für die Erzielung von Skontoerträgen um den in den Rechnungen benannten Zeitraum vorzeitiger bereitgestellt werden muß. Da die Kosten der Übernahme des Delkredererisikos vom Factor in der Factoring-Gebühr aufgrund durchschnittlicher Delkredere-Verluste berechnet sind, können die Kosten überdurchschnittlicher Verluste die Transportkette nicht treffen.

(3) Vergleich der Kostengrößen

Da die effektive Höhe der Factoring-Kosten von so vielen Einzelfaktoren abhängig ist, daß sich "ein Gebührenrahmen ohne Prüfung des Einzelfalles schwer darstellen läßt"[3], und da die gleiche Feststellung auch für die durch Factoring vermeidbaren Kosten zutrifft, ist ein numerischer Vergleich beider Kostenblöcke nur in einer ganz konkreten Situation möglich. Ein derartiges transportkettenbezogenes Beispiel, das aufgrund des Kostenvergleichs zu einer Aussage über die Vorteilhaftigkeit des Factoring-Systems kommt, hat keinen Aussage-

---

[1] Vgl. GRADE, H., Das Factoring-System ..., a.a.O., S. 334.
[2] Vgl. WISSKIRCHEN, H., a.a.O., S. 28 und BERGMANN, H., Factoring - Das wechsellose Wechselgeschäft, in: Der Volkswirt, 17. Jg. (1963), S. 15.
[3] SCHMITT, R.M., Das Factoring-Geschäft, a.a.O., S. 63.

wert für Transportketten, die auf anderen Relationen eine andere Anzahl von Verladern bedienen, oder die andere Kooperationsgrade und damit andere Funktionskonzentrationen aufweisen.

Wenn daher eine allgemeingültige kardinale Kosten-Vorteilsaussage nicht getroffen werden kann, wird man nach einem ordinalen Kostenvergleich suchen müssen.

Es ist zu fragen, ob die Kosten der Debitorenbuchhaltung, des Inkassos, des Mahnwesens und der Kreditabteilung in ihrer Höhe nicht grundsätzlich unterschiedlich sein müssen, je nachdem ob sie bei der Transportkette oder bei dem Factor anfallen. Da der Factor in der Regel diese Dienstleistung für eine Vielzahl von Anschlußkunden erbringt, kann davon ausgegangen werden, daß die Stückkosten einer Dienstleistungseinheit (z.B. Bearbeitung eines Zahlungseingangs oder Mahnung eines säumigen Kunden) aufgrund der durch die Vielzahl dieser Aufträge möglichen Automatisierung der Bearbeitung (z.B. leistungsfähige EDV-Anlage) niedriger sein müssen als bei Durchführung dieser Tätigkeiten durch die Transportkette.

Bei der Dienstleistung Marktbeobachtung und -beratung, für die diese Überlegung gleichermaßen zutrifft, kommt noch verstärkend hinzu, daß der Factor auch für andere Branchen den Markt beobachtet und die dort gewonnenen Erkenntnisse möglicherweise auch für die Transportkette verwerten kann.

Bei dem Vergleich der Kapitalkosten, d.h. den Factoring-Zinsen einerseits und den Sollzinsen für den Fall der Kreditaufnahme andererseits lassen sich nur insofern Vorteile für die Transportkette erzielen, als bei Bevorschussung durch den Factor der bankmäßige Kreditspielraum der Unternehmen nicht berührt wird, der somit weiterhin in voller Höhe für zusätzliche Kredite erhalten bleibt.

Schließlich ist dem Factor aufgrund der Vielzahl der Anschlußkunden eher ein interner Risikoausgleich möglich als der Transportkette, die für eine angemessene Sicherung vor Delkredere-Verlusten höhere Kosten hinzunehmen hätte.

Somit kann festgestellt werden, daß die Kosten, die dieses Leistungsbündel erfordert, beim Factor niedriger sein werden als bei der Transportkette, und daß er üblicherweise in der Lage ist, folgende Zusicherung einzuhalten: "Die Factoring-Kosten stellen sich nicht höher als Ihre Aufwendungen für dieselben Leistungen" [1].

Eine kostenbegründete Entscheidung über Annahme oder Ablehnung des Factoring-Systems kann aber dann leicht zu einer Fehlentscheidung

---

[1] Werbespruch der 'Factor AG', Zürich.

werden, wenn sich die Transportkette nur auf die direkten Einflußgrößen stützt.

a_2) Indirekte Einflußgrößen

Die Art der Zielerreichung ist die erste indirekte Größe, die für die Entscheidung pro oder kontra Factoring von Bedeutung ist. Eine Transportkette, die das Ziel der Gewinnmaximierung über den Versuch agressiver Marktanteilserweiterungen unter Hinzunahme neuer Relationen und Verlader erreichen will, wird das Factoring anders beurteilen als die Transportkette, die den Weg zur Gewinnmaximierung in einer Beschränkung ihrer Kundenzahl auf wenige Großverlader und auf eingefahrenen Relationen sucht. Wachsen im ersten Fall Risiko, Kapital- und Dienstleistungskosten, so nehmen im zweiten Fall Risiko und Dienstleistungskosten ab. Beide Transportketten können zu unterschiedlichen Ergebnissen über die Vorteilhaftigkeit des Factoring-Systems kommen, da sich zwar die umsatzgebundenen Factoring-Gebühren - gleiche Umsatzentwicklung bei beiden Transportketten unterstellt - gleichermaßen erhöhen, die Risiko- und die Dienstleistungskosten jedoch eine unterschiedliche Entwicklung erfahren. Die zweite Transportkette wird aufgrund des sinkenden Risikos, geringerem Umfang der Debitorenbuchhaltung, des Inkassos, des Mahnwesens, der Bonitätsprüfungen und sinkendem Bedarf an Marktbeobachtung und -beratung dem Factoring-System gegenüber eine geringere Nutzeneinschätzung haben als die erste Transportkette.

(2) Factoring kann als zusätzliche Finanzierungsquelle benutzt werden, und da die Factoring-Zinsen banküblichen Zinssätzen entsprechen, wirkt sich diese Einflußgröße immer positiv aus, wenn die Transportkette ihren Kreditspielraum bei den Banken nicht antasten will, ihn ausgeschöpft hat, oder wenn sie Kredite zu Investitionen mit einer über dem Zinssatz liegenden Rendite verwenden kann.

(3) Da Factoring eine umsatzentsprechende Sofortfinanzierung bewirkt, kann die Transportkette ohne Gefährdung des finanziellen Gleichgewichts ihren Verladern längere Zahlungsziele anbieten. Factoring kann damit als direktes absatzpolitisches Instrument eingesetzt werden, das bei großer Preiselastizität der Nachfrage über Zinsersparnisse der Verlader eine Nachfrageumschichtung zugunsten dieser Transportkette hervorzurufen geeignet ist.

(4) Factoring wird eine Verstärkung der Kooperation zwischen den Transportkettenunternehmen einerseits und zwischen Transportkette und Factor andererseits bewirken. Je nach Einschätzung des Nutzen-Schaden-Verhältnisses der Entscheidungsträger im Hinblick auf die Aufgabe ökonomischer Selbständigkeit und Handlungsfreiheit spricht diese sehr subjektive Einflußgröße für oder gegen das Factoring-System.

b) Berücksichtigung der Einflußgrößen in Wirtschaftlichkeitsrechnungen

Die direkten Kosteneinflußgrößen erlauben eine Vorteilhaftigkeitsaussage über das Factoring-System. Sie kommt durch einen statischen Vergleich von zwei alternativen Kostensituationen zustande. Liegt dem Vergleich eine konkrete Datenkonstellation zugrunde, so kann der Vorteil der einen gegenüber der anderen Situation numerisch festgestellt werden. Da aber derartige Ergebnisse einen Aussagewert nur für eine ganz spezifische Situation haben können, ist es zweckmäßig, über generelle Kostenüberlegungen ordinale Vorteilhaftigkeitsaussagen anzustreben, bei denen die indirekten Kosteneinflußgrößen in die Bewertung einbezogen werden.

Da zwischen den indirekten Kosteneinflußgrößen Interdependenzen bestehen[1], müssen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen simultan die direkten und die indirekten Einflußgrößen sowie deren Interdependenzen berücksichtigen.

Im folgenden sollen die Wirtschaftlichkeitsrechnungsmethoden auf ihr Vermögen, diesen Anforderungen genügen zu können, untersucht werden:

Wirtschaftlichkeitsrechnungen - auch Investitionsrechnungen genannt[2] - verfolgen das Ziel, den Entscheidungssuchenden mittels einer versachlichten, alle Wirkungen und deren Interdependenzen berücksichtigenden Rechnung eine Entscheidungshilfe zu geben. Je sorgfältiger eine derartige Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt wird und je genauer sie die Interdependenzen hypothetischer Maßnahmen erfaßt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Entscheidungshilfe im vollen Umfang zur Entscheidung selbst aufgewertet wird.

Im Bereich der Verkehrswirtschaft soll die Wirtschaftlichkeitsrechnung Entscheidungshilfe bei der Vorteilhaftigkeitsuntersuchung folgender investitionspolitisch möglicher Grundsituationen sein, wobei die Heranziehung des Factoring wie eine Investition zu bewerten ist:

---

e stärker beispielsweise das Factoring als absatzpolitisches Instrument genutzt werden soll, desto mehr wird Factoring auch als zusätzliche Finanzierungsquelle beansprucht werden.

n der Literatur werden beide Begriffe zumeist synonym verwandt. Vgl. WÖHE, ;., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a.O., S. 365, RUMMEL, K., Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: Das Eisenhüttenwesen 1936, ;. 73 ff., SCHNEIDER, E., Wirtschaftlichkeitsrechnung, Theorie der Investitionen, 3. Aufl., Tübingen/Zürich 1961 und ALBACH, H., Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959.

Wenn ein Unterschied in der Bedeutung beider Begriffe gemacht werden kann, kann nur deshalb, weil im Wort Wirtschaftlichkeitsrechnung bereits explizit das Erwerbswirtschaftlichkeitsprinzip anklingt.

(1) Die Vorteilhaftigkeit einer Investition.

(2) Die Vorteilhaftigkeit mehrerer sich gegenseitig ausschließender Investitionen.

(3) Die Vorteilhaftigkeit mehrerer sich gegenseitig nicht ausschließender, sondern hinsichtlich des Zielerfüllungsgrades neutraler oder einander fördernder Investitionen[1].

Da das Objekt dieser Untersuchung eine bis auf die Ausnutzung der Factoring- und Leasing-Möglichkeiten optimal rationalisierte Transportkette ist, liegt bezüglich der Vorteilhaftigkeit der Anwendung des Factoring-Systems auf Transportketten die erste Grundsituation vor. Es ist also im folgenden die Antwort auf die Frage nach der jeweiligen Eignung der gebräuchlichen Wirtschaftlichkeitsrechnungsmethoden für die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung einer Factoring-Investition zu finden.

b_1) Hilfsmethoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung

In der "Praxis" kennt man sog. Hilfsmethoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung[2], mit denen man die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu berechnen versucht. Es handelt sich hierbei vor allem um die Kostenvergleichsrechnung, die Gewinnvergleichsrechnung, die Rentabilitätsrechnung, das MAPI-Verfahren und die Amortisationsrechnung[3].

---

[1] PRICE, E., und STOCKHAUSEN, D. nehmen eine andere Einteilung der Grundsituation vor, wenn sie als dritte Situation das "Ersatz-Problem" behandeln, d.h. die Vorteilhaftigkeit einer Investition, die den funktionsgleichen Ersatz eines schon bestehenden Aggregates bewirken soll. Beide Autoren berücksichtigen dagegen nicht die Situation mehrerer sich gegenseitig nicht ausschließender gleichzeitig zu tätigenden Investitionen. U.E. ist die Situation der Ersatzinvestition keine selbständige Grundsituation, sondern lediglich eine Modifikation der ersten Grundsituation.
Vgl. PRICE, E., Investment in Transport: The Criteria of Choice, Introduction to the Theme, in: Institute of Transport Journal, Vol. 33, 1970, S. 358 und STOCKHAUSEN, D., Die Beurteilung regionalpolitischer Maßnahmen mit Hilfe investitionstheoretischer Entscheidungsmodelle, in: Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. SEIDENFUS, Heft 62, Göttingen 1971, S. 51.

[2] Vgl. BRANDT, H., Investitionspolitik des Industriebetriebes, 2.Aufl., Wiesbaden 1964, S. 30 ff.

[3] Auf die Darstellung dieser Methoden wird hier verzichtet. Vgl. dazu TERBORGH, G., Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik, Wiesbaden 1962, HEINEN, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, SCHNEIDER, E., Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a.O., WÖHE, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.

Die Stärke dieser Hilfsmethoden muß in ihrer relativ einfachen Durchführung gesehen werden, ihre große Schwäche liegt jedoch in einer Anzahl von Vernachlässigungen und Annahmen, die den Aussagewert der Ergebnisse stark schmälern. Dazu kommt, daß die angeführten Hilfsmethoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung weder eine dynamische, noch eine langfristige, die Veränderung der künftigen Erlöse und Kosten berücksichtigende Analyse erlauben. Das bedeutet, daß diese Methoden nicht nur zu grob approximativen, sondern u. U. sogar zu falschen Aussagen kommen. Diese Gefahr wiegt umso leichter, je weniger künftige Änderungen der Ertrags- und Kostensituation zu erwarten sind.

Da jedoch die Unternehmen der Transportkette bei Einführung des Factoring-Systems sehr wohl damit rechnen, daß sich ihre Ertrags- und Kostensituation künftig positiv verändert, sind die sog. Hilfsmethoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung, die die wahrscheinliche Zukunftsentwicklung nicht antizipieren und in der Rechnung berücksichtigen können, für die Ermittlung der Vorteilhaftigkeit des Factoring-Systems als ungeeignet anzusehen.

b_2) Finanzmathematische Methoden

Als finanzmathematische Methoden der Investitionsrechnung sind die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode und die Methode des internen Zinsfußes zu nennen[1].

Der Vorteil der finanzmathematischen Methoden gegenüber den Hilfsmethoden der Investitionsrechnung liegt darin, daß sie es erlauben, die Kosten- und Ertragsentwicklung alternativer Investitionen zu berücksichtigen. Ohne an dieser Stelle auf die Kritik einzugehen, die sich auf die bei diesen Methoden unterstellte vollkommene Voraussicht, auf die Problematik der Ermittlung des Kalkulationszinsfußes, auf die isolierte Zurechenbarkeit der Ausgaben und Einnahmen und auf die unterschiedlichen Annah-

---

[1] Vgl. zu den finanzmathematischen Wirtschaftlichkeitsrechnungsmethoden SCHNEIDER, E., Theorie der Investition, a. a. O., SCHINDLER, H., Investitionsrechnung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Meisenheim 1963, LUTZ, F. V., The Theory of Investment of the Farm, Princeton 1951, KÄFER, K., Investitionsrechnungen, Einführung in die Theorie, Zürich 1964, WÖHE, G., a. a. O.

men der Anlage zwischenzeitlich freiwerdender Finanzmittel beziehen[1], soll hier als Beurteilungskriterium lediglich ihr Vermögen, Interdependenzen berücksichtigen zu können, herangezogen werden. Die Begründung für dieses Vorgehen liegt in der Bedeutung der Interdependenzwirkungen speziell bei dem hier zu untersuchenden Sachverhalt, so daß die Eignung, Interdependenzen berücksichtigen zu können, für die Investitionsrechnungsmethoden, die die Vorteilhaftigkeit des Factoring-Systems für Transportketten berechnen sollen, eine "conditio sine qua non" darstellt.

Da aber bei den finanzmathematischen Investitionsrechnungen angenommen wird, daß alle Ausgaben und Einnahmen einzelnen Investitionsobjekten isoliert zugerechnet werden können, andererseits aber "aufgrund des kombinativen Charakters des Unternehmungsprozesses der Zielerfüllungsbeitrag eines Investitionsobjektes in jedem Augenblick seiner Lebensdauer entscheidend von der Faktorkombination abhängt, in die es eingebettet ist"[2], können die finanzmathematischen Investitionsrechnungsmethoden nur den Investitionstypen gerecht werden, bei denen die Erfolgsströme diesen Investitionen direkt oder indirekt zugerechnet werden können, nicht jedoch den Investitionen, bei denen eine isolierte Erfolgszurechnung aufgrund von komplementären oder substitutiven Interdependenzbeziehungen nicht möglich ist.

Da es sich bei einer Investitionsrechnung bezüglich der Vorteilhaftigkeit des Factorings zum Zwecke der Rationalisierung von Transportketten aber um eine Entscheidung des letztgenannten Investitionstyps handelt, sind die finanzmathematischen Investitionsrechnungsmethoden für die hier interessierende Entscheidungsfindung nicht geeignet.

---

[1] Vgl. dazu HAX, H., Investitions- und Finanzplanung mit Hilfe der linearen Programmierung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1964, S. 430 ff., SWOBODA, P., Die Ermittlung optimaler Investitionsentscheidungen durch Methoden des Operations Research, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1961, S. 96 ff., MOXTER, A., Lineares Programmieren und betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1963, S. 285 ff., STOCKHAUSEN, D., Die Beurteilung regionalpolitischer Maßnahmen mit Hilfe investitionstheoretischer Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 52 ff.

[2] STOCKHAUSEN, D., Die Beurteilung regionalpolitischer Maßnahmen..., a.a.O., S. 55.

b_3) Mathematische Planungsrechnung

Mit Hilfe der mathematischen Planungsrechnung versucht man, in einem mathematischen Ansatz möglichst viele Mengenvariable unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten und der vorgegebenen Rahmenrestriktionen simultan zu erfassen und sie im Hinblick auf das Unternehmensziel zu optimieren.

Die Modelle der mathematischen Planungsrechnung finden ihren Ursprung in der linearen Programmierung, und "sie sind grundsätzlich in der Lage, sowohl die aus der Existenz restriktiver als auch die aus dem Vorhandensein integrativer Interdependenzen resultierenden Forderungen an einen investitionstheoretischen Kalkül zu erfüllen: Sie enthalten finanzielle und güterwirtschaftliche Beschränkungen, sind als mehrperiodige Ansätze konzipiert und lösen prinzipiell das Zurechnungsproblem" [1].

In der Vielzahl von mathematischen Planungsrechnungsmodellen lassen sich zwei Grundtypen unterscheiden, wobei als Unterscheidungskriterium die unterschiedliche Behandlung der finanziellen Rückflüsse, die das Unternehmen erwirtschaftet hat, gewählt wird, da sich dadurch unterschiedliche Ziel- und somit Maximierungsgrößen ergeben:

(a) Endwertmethode

Die zu maximierende Zielgröße dieser Methode ist der Endwert, d.h. der am Ende des gesamten Planungszeitraumes erwirtschaftete Finanzmittelbestand.

Bei dieser Methode geht man davon aus, daß alle finanziellen Rückflüsse reinvestiert werden und ihre Nutzungsmöglichkeiten bekannt sind [2].

Mit dieser Annahme ist implizit ausgedrückt, daß über den gesamten Planungszeitraum hinweg eine vollkommene Voraussicht besteht, eine Annahme, die zwar eine theoretisch exakte Planungsrechnung ermöglicht, praktisch jedoch den Aussagewert dieser Methode stark schmälert.

(b) Diskontierungsmethode

Bei der Diskontierungsmethode ist das Entscheidungskriterium für die Vorteilhaftigkeit einer Investition die Höhe des Kapitalwerts, d.h.

---

[1] STOCKHAUSEN, D., a.a.O., S. 63.

[2] Vgl. dazu JACOB, H., Investitionsplanung mit Hilfe der Optimierungsrechnung, in: Optimale Investitionspolitik, Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. JACOB, H., Bd. 4, Wiesbaden 1968, S. 93 ff.

der Barwert aller auf den Zeitpunkt der Entscheidung diskontierten Erfolge des Unternehmens. Der Diskontierungszins ist ein Kalkulationszins, dessen Höhe sich nach der langfristig gewünschten Mindestverzinsung potentieller Investitionen bemißt.

Leidet die Endwertmethode unter dem praktischen Mangel der Unterstellung vollkommener Voraussicht, so erweist sich die Unmöglichkeit einer exakten Bestimmung des Kalkulationszinsfußes als theoretischer Mangel der Diskontierungsmethode. Entscheidungskriterium für die Bevorzugung einer Methode gegenüber der anderen ist die jeweils mögliche Fehlerbandbreite des speziellen Falles.

Handelt es sich um einen stationären Markt oder einen Markt mit einer klar erkennbaren Entwicklungstendenz und verhaltensstabilisierender polypoler Angebots- und Nachfragestruktur, so wird die Approximation an die Forderung der völligen Voraussicht der Endwertmethode besser gelingen, als wenn es sich um einen Markt mit oligopolistischer Angebots- und/oder Nachfragestruktur handelt.

Bei einer derartigen Konstellation kann es sein, daß die Endwertmethode der Diskontierungsmethode vorgezogen wird, da sie die theoretisch exaktere Methode darstellt. Diese Konsequenz ist jedoch keinesfalls zwingend, da unter den eben geschilderten Bedingungen mit wachsender Voraussicht auch eine exaktere Bestimmung des Kalkulationszinsfußes ermöglicht wird, wobei der Kalkulationszinsfuß in diesem Zusammenhang nicht als ein risikopolitischer Mindestzins, sondern als ein im Sinne des erwerbswirtschaftlichen Prinzips erzielbarer Marktzins verstanden werden muß.

Handelt es sich jedoch um einen Angebots- und/oder Nachfragemarkt oligopolistischer Ausprägung, auf dem die Möglichkeit starker Umbrüche und Marktmachtverschiebungen sehr viel eher gegeben ist, dann ist die Annahme völliger Voraussicht risikopolitisch nicht mehr vertretbar, so daß bei einer derartigen Marktstruktur die Endwertmethode als ungeeignet abgelehnt werden muß.

Zwar ist auch bei einem derartig strukturierten Markt eine exakte Bestimmung des Kalkulationszinsfußes unmöglich, jedoch kann ein "Kompromißzins", größenordnungsmäßig zwischen dem Risikozins und dem erhofften Marktzins angesiedelt, als Kalkulationszins bestimmt werden, der - sowohl dem Risikogedanken noch als auch dem Gewinnstreben schon genügend - vermittels der Diskontierungsmethode Auskunft über die Vorteilhaftigkeit einer Investition geben kann.

Da auf den Verkehrsmärkten, auf denen Transportketten des kombinierten Verkehrs ihre Leistungen anbieten, eine oligopolistische Marktstruktur zumindest auf der Angebotsseite zu verzeichnen ist, läßt sich folgern, daß die Vorteilhaftigkeit des Instruments Factoring für die Rationalisierung

von Transportketten mit Hilfe der Wirtschaftlichkeitsrechnungsmethode der mathematischen Planungsrechnung und hier speziell der Diskontierungsmethode untersucht werden muß.

III. LEASING ALS ORGANISATIONSINSTRUMENT IM CONTAINERVERKEHR

A. GEGENSTAND DES LEASING

"Leasing" kann mit "Mieten" oder "Pachten" übersetzt werden und man könnte daher versucht sein, das Leasing-Geschäft als Mietgeschäft zu bezeichnen. Das wäre jedoch nicht unproblematisch, "da die Frage nicht geklärt ist, ..., ob neben der Wortgleichheit auch eine Inhaltsgleichheit besteht" [1] und ob sich nicht aufgrund zumindest peripherer unterschiedlicher Inhalte eine wortgetreue Übersetzung verbietet.

Von seiner Rechtsnatur her betrachtet umschließt das Leasing auch das Pachtgeschäft, so daß die Kennzeichnung "Mietgeschäft" schon allein wegen der unterschiedlichen Rechtsformen von Miete und Pacht zu eng ist [2]. Da es aber auch zwischen dem Leasing und dem "traditionellen Mietgeschäft" Unterschiede gibt, die auf zwei unterschiedliche Geschäftsformen schließen lassen [3], wird in dieser Untersuchung das Wort "Leasing" als "Terminus technicus" weiter verwendet [4].

HAVERMANN, H., Leasing. Eine betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Untersuchung, Düsseldorf 1965, S. 50.

Vgl. zu den juristischen Unterschieden zwischen Miete und Pacht: SCHLAPPIG, M., Die Führung von Unternehmen und Nutzung von Anlagegütern auf der Basis von Überlassungsverträgen, Münster 1964, S. 18 ff.

Vgl. dazu HOHENSTEIN, G., Mieten macht beweglicher als Leasing, in: Handelsblatt, Düsseldorf, 19. Jg., Nr. 103, vom 2.6.1964, S. 8.

Aus Gründen der Sprachgenauigkeit sollen in dieser Untersuchung wie in der Fachliteratur auch die Verben "leasen" und "verleasen" Anwendung finden.

1) Definition

Leasing stellt ein zwischen einem Leasing-Geber und einem Leasing-Nehmer auf eine bestimmte Zeit abgeschlossenes Vertragsverhältnis dar[1], dessen Gegenstand Leasing-Objekte bilden, deren wirtschaftliche Nutzung sich der Leasing-Nehmer durch in aller Regel periodisch gleichbleibende Entgelte an den juristischen Eigentümer der Leasing-Objekte, den Leasing-Geber für die Dauer des Leasing-Vertrages sichert.

2) Leasing-Formen und ihre Unterscheidungskriterien

Da es eine Reihe spezifischer Formen des Leasing gibt, ist es zweckmäßig, nach übergeordneten Unterscheidungskriterien zu suchen, die eine sachgerechte Gruppierung der Leasing-Formen ermöglichen.

a) Das Leasing-Objekt als Unterscheidungskriterium

Eine Möglichkeit der Unterscheidung liegt in der Beschaffenheit der Leasing-Objekte. Je nachdem, ob es sich dabei um unbewegliche oder bewegliche Objekte handelt, tritt Leasing entweder als "plant-leasing"[2] im Sinne eines Immobilien-Leasing oder als "equipment-leasing"[3] im Sinne des Ausrüstungs-Leasing auf. Da in der Literatur der Terminus "Leasing" stets im Sinne des Equipment-Leasing gebraucht wird[4], soll in dieser Untersuchung entsprechend verfahren werden.

b) Die Laufzeit und Kündbarkeit des Leasing-Vertrages als Unterscheidungskriterium

Eine andere Unterscheidungsmöglichkeit ist die der Trennung der Leasing-Formen nach den unterschiedlichen Laufzeiten und der Kündbarkeit bzw. Unkündbarkeit des Leasing-Vertrages.

---

[1] Vgl. v. PLOETZ, H.-F., Der Leasing-Vertrag, Wiesbaden 1968, S. 18.

[2] Vgl. dazu BITSCHNAU, R., Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Investitionsfinanzierung auf der Grundlage optimaler Anlagen, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Berlin, 33. Jg., Nr. 4, 1963, S. 115 ff. und GEILER, H., Leasing, neue Formen der Industriefinanzierung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Frankfurt, 16. Jg., Nr. 3, 1963, S. 108 ff.

[3] Vgl. dazu VANZIL, R.F., Leasing of Industrial Equipment, Mc GRAW-HILL, New York, 1963, ferner RITTERSHAUSEN, H., Industrielle Finanzierungen, Wiesbaden 1964 und JOLIVET, V., Equipment Lease Financing, in: University of Washington Business Review, Vol. 21, Nr. 3, Washington 1961.

[4] Vgl. dazu v. PLOETZ, H.-F., Der Leasing-Vertrag, a.a.O., S. 17.

So spricht man vom langfristigen Finance-Leasing und meint damit die typische Form des Investitionsgüter-Leasing mit einer Vertragslaufzeit von zumindest 3 Jahren, ohne daß während dieser Zeit eine Kündigung von einem der Vertragspartner erfolgen kann[1].

Bei dieser Grundform des Leasing übernimmt der Leasing-Geber im Leasing-Vertrag die Finanzierungs-Funktion, während Nebenleistungen wie Wartung und Reparatur sowie das Risiko der technischen Überalterung vom Leasing-Nehmer zu tragen sind.

Als Sonderform des Finance-Leasing ist das Options-Leasing zu erwähnen, das dann vorliegt, wenn im Leasing-Vertrag vorgesehen ist, daß das Leasing-Objekt nach Abschluß des Leasing-Vertrages nicht an den Leasing-Geber zurückfällt, sondern vom Leasing-Nehmer entweder durch Vertragsverlängerung zu stark reduzierten Entgelten weiter genutzt oder zu einem günstigen Preis erworben werden kann.

Als kurzfristiges Leasing wird dagegen das Operating-Leasing bezeichnet, das sich vom Finance-Leasing dadurch unterscheidet, daß erstens die Laufzeit des Leasing-Vertrages zumeist beträchtlich unter 3 Jahren liegt und zweitens der Leasing-Vertrag in aller Regel jederzeit aufkündbar ist. Da aber auch beim Operating-Leasing die Vertragslaufzeit mehr als 3 Jahre betragen kann, ist als Unterscheidungskriterium zwischen dem Finance- und dem Operating-Leasing mehr Gewicht auf die Möglichkeit bzw. Unmöglichkeit der Vertragskündigung zu legen als auf die Dauer der Vertragslaufzeit[2].

Beim Operating-Leasing wird im Leasing-Vertrag sehr häufig die Übernahme spezifischer Nebenleistungen durch den Leasing-Geber vereinbart, die sich entweder auf Wartung und Instandhaltung beziehen - man spricht dann vom Maintenance- oder Service-Leasing - oder auf die Verpflichtung des Leasing-Gebers, ein Leasing-Objekt im Falle der technischen Überalterung gegen ein Objekt gleicher Funktion umzutauschen, das der fortgeschrittenen technischen Entwicklung angepaßt ist.

---

[1] Vgl. dazu VANZIL, R.F., "Lease or Borrow - New Method of Analysis, in: Harvard Business Review, September - October 1961, Vol. 39, Nr. 5, S. 122, wenn er sagt: A financial lease is defined as a contract under which the lessee agrees to make a series of payments to the lessor which, in total, exceed the purpose price of the asset acquired. ... During this initial term of the lease, the contract is noncancellable by either party ... "

[2] Vgl. dazu SCHAEFER, A., Leasing (Investitionsgütervermietung), in: Neue Betriebswirtschaft, 16. Jg., 1969, S. 104 ff. und SCHLAPPIG, M., Die Führung von Unternehmen ..., a.a.O., S. 219.

Das Anwendungsgebiet des Operating-Leasing wird bislang primär im Bereich der Saisonbetriebe gesehen oder bei den Unternehmen, die sporadisch zum Einsatz hochwertiger Aggregate gezwungen sind[1].

Dem Operating-Leasing wird in der Bundesrepublik bislang keine größere Bedeutung zugemessen. Auch seine Entwicklungsaussichten werden pessimistisch beurteilt[2].

Eine Sonderform des Leasing existiert neben den beiden Grundtypen des Finance- und des Operating-Leasing in der Leasing-Form des "sale and lease back", "bei dem ein Unternehmer Mobilien und Immobilien aus seinem Betriebsvermögen oder privaten Eigentum an eine Leasing-Gesellschaft verkauft und sich dadurch flüssige Mittel verschafft, dieselben Objekte jedoch fortan als Mieter in seinem unmittelbaren Besitz zur Nutzung behält"[3].

c) Stellung des Leasing-Gebers als Unterscheidungskriterium

Eine dritte Unterscheidungsart ergibt sich aus der unterschiedlichen Stellung des Leasing-Gebers zum Leasing-Nehmer.

Zum einen kann der Hersteller eines Produktes selbst als Leasing-Geber auftreten, dann spricht man vom "Hersteller- oder Produzenten-Leasing", zum anderen wird zwischen Hersteller und Leasing-Nehmer eine Leasing-Gesellschaft[4] als Leasing-Geber eingeschaltet mit der Folge, daß es sich bei einem derartigen Leasing-Geschäft immer um ein Dreiecksverhältnis zwischen Leasing-Nehmer, Leasing-Geber und Produzenten handelt.

---

[1] Vgl. dazu SCHLAPPIG, M., a.a.O., S. 219 ff.

[2] Vgl. ebenda, S. 220 und HAVERMANN, H., Leasing. Eine betriebswirtschaftliche ..., a.a.O., S. 23.

[3] DEUTSCH, P., Grundfragen der Finanzierung im Rahmen der betrieblichen Finanzwirtschaft, zweite, neubearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1967, S. 43. Vgl. zu der Problematik des Sale-Lease-back-Verfahrens: GREENFIELD, H. und GRIESINGER, F., Sale-Leaseback and Leasing in Real Estate and Equipment Transactions, Mc-Graw-Hill Book Co., Inc., New York 1958, ferner: MAUSER, F., Lease-Back-Financing - Its Good Points and Its Draw-Backs, Burroughs Clearing House, Detroit, Vol. 43, Nr. 1, 1959, S. 12 f. und ROSS, C.H., Sale and Lease Back Aggreements for Utilities, Public Utilities, Washington, Vol. 48, 1951, S. 424 ff.

[4] Diese Gesellschaft kann durchaus eine Tochtergesellschaft des Herstellers sein, wenn dieser das Leasing als absatzpolitisches Instrument benutzt.

Die letztgenannte Leasing-Form hat keine spezielle Bezeichnung. Wenn fortan von "Leasing" die Rede ist, so handelt es sich immer um die Leasing-Form, bei der eine Leasing-Gesellschaft als Leasing-Geber zwischen Leasing-Nehmer und Hersteller steht.

3) Für die Transportkette relevante Leasing-Formen

In dieser Untersuchung wird auf eine Analyse der Rationalisierungsmöglichkeiten des Plant-Leasing verzichtet, da bei Transportketten Immobilien als Gegenstand des Leasing keine Rolle spielen. Daher sind in diesem Zusammenhang für das Plant-Leasing keine Einsatz- und somit auch keine Rationalisierungsmöglichkeiten zu sehen.

Es geht im folgenden somit ausschließlich um die Untersuchung der Rationalisierungseffekte, die das Equipment-Leasing auf Transportketten ausüben kann. Wenn fortan von Leasing die Rede ist, so ist damit stets das Equpiment-Leasing gemeint.

Es ist dabei erforderlich, das Equipment-Leasing sowohl als Finance-Leasing als auch als Operating-Leasing zu betrachten, da beiden Erscheinungsformen spezifische Rationalisierungsmöglichkeiten innewohnen und beide zudem komplementäre Beziehungen zueinander haben.

Das "Hersteller- oder Produzenten-Leasing" soll nicht ventiliert werden, da aufgrund des Produktionsprogramms des Herstellers diese Leasing-Form nur dann rationalisierungsträchtiger als das Leasing wäre, bei dem der Leasing-Geber eine Leasing-Gesellschaft ist, wenn der Leasing-Nehmer nur ganz bestimmte Leasing-Objekte leasen möchte, die sämtlich im Produktionsprogramm eines Herstellers zu finden sind. Da dieser Sachverhalt aber die Ausnahme darstellen dürfte, wird hier davon ausgegangen, daß der Leasing-Geber eine Leasing-Gesellschaft ist.

Zusammenfassend sei noch einmal festgehalten, daß in dieser Untersuchung nur vom Equipment-Leasing und zwar sowohl in seiner Erscheinungsform als Finance- als auch Operating-Leasing gesprochen wird, wobei der Leasing-Geber jeweils eine Leasing-Gesellschaft ist.

B. AUSGESTALTUNG DES LEASING-SYSTEMS

Die Ausgestaltung des Leasing-Systems interessiert in diesem Zusammenhang nur insoweit, als es für den Untersuchungszweck erforderlich ist. Da die Rationalisierungsmöglichkeiten nicht durchführungs- sondern systemabhängig sind, genügt eine kurze Beschreibung des generellen Vorgehens, die durch die Darstellung der allgemeinen Regelungen eines Leasing-Vertrages ergänzt wird.

1) Technik der Abwicklung

Wenn ein Unternehmen ein Investitionsgut nicht kaufen, sondern im Rahmen des Finance-Leasing nutzen will, wendet es sich an eine Leasing-Gesellschaft und stellt bei dieser Gesellschaft einen auf das gewünschte Objekt bezogenen Antrag, der als Finanzierungsantrag bezeichnet wird. Nach positiver Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgt die Finanzierungszusage durch den Leasing-Geber, und der Leasing-Nehmer führt Vorverhandlungen mit einem oder mehreren Herstellern des von ihm gewünschten Objektes. Dabei tritt der Leasing-Nehmer wie ein Käufer und zwar in der Verhandlungsposition eines Barkäufers auf, da sowohl dem Leasing-Nehmer als auch dem Hersteller bekannt ist, daß der Leasing-Geber das betreffende Objekt zu dem von dem Leasing-Nehmer erhandelten Konditionen vom Hersteller kaufen wird[1].

Nach dem Kauf überläßt der Leasing-Geber dem Leasing-Nehmer das betreffende Objekt zu dem im Leasing-Vertrag aufgeführten Bedingungen. Handelt es sich um den Fall des Operating-Leasing, muß das oben beschriebene Verfahren modifiziert werden, da die Kündigungsmöglichkeit des Operating-Leasing eine Amortisation der Objekte in der Vertragslaufzeit nicht garantiert.

Der Leasing-Geber wird nur noch risikopolitisch vertretbare Objekte anbieten, d.h. nur noch solche Objekte, für die eine die Amortisation sichernde Weiterverwendung entweder auf dem Leasing- oder auf dem Verkaufswege wahrscheinlich ist.

Anders als beim Finance-Leasing gibt es beim Operating-Leasing sowohl eine risikobegründete Sortimentsbeschränkung des Leasing-Gebers als auch einen Leasing-Markt für gebrauchte Objekte.

---

[1] Vgl. dazu PLOETZ v., H.-F., a.a.O., S. 24. - Das Verfahren erklärt sich aus der Tatsache, daß nach Beendigung des (langfristigen) Vertragsverhältnisses das Leasing-Objekt für den Geber immer amortisiert ist und als second hand-Aggregat verkauft wird. Gegenstand von Finance-Leasing-Verträgen sind beim Equipment-Leasing regelmäßig neue Objekte (Ausnahme: Sale and lease back-Verfahren).

2) Der Leasing-Vertrag

Der Leasing-Vertrag, der nach dem Finanzierungsantrag des Leasing-Nehmers und dessen Genehmigung (nach erfolgter Bonitätsprüfung) durch den Leasing-Geber zwischen diesen beiden Parteien geschlossen wird, enthält üblicherweise die Regelung folgender Punkte, wie aus dem hier als Beispiel gewählten Finance-Leasing-Vertrag deutlich wird :

1) Bestimmung, daß die Lieferbedingungen des Herstellers oder Lieferanten auch für das Verhältnis zwischen Leasing-Geber und -Nehmer maßgebend sind,

2) Festlegung der Mietzeit und des Gefahrenüberganges,

3) Vertragsdauer,

4) Leasing-Entgelte,

5) Verzugsfolgen für den Leasing-Nehmer,

6) Verlust- und Beschädigungsrisiko des Leasing-Nehmers,

7) Zustandserhaltungspflicht des Leasing-Objekts durch den Leasing-Nehmer,

8) Feststellung, daß Leasing-Geber Eigentümer des Leasing-Objekts bleibt und der Leasing-Nehmer nur Besitzer aus Gründen der Gebrauchsgewährung geworden ist,

9) Übernahme aller Abgaben, die aufgrund des Besitzes oder des Gebrauchs des Leasing-Objektes entstehen, durch den Leasing-Nehmer,

10) Standortbestimmung des Leasing-Objektes,

11) Versicherungspflicht des Leasing-Nehmers für das Objekt,

12) Regelung der Mängelhaftung,

13) Rücksendungsmodalitäten nach Ablauf der Vertragsdauer sowie

14) Evtl. Verlängerungsmöglichkeiten des Leasing-Vertrages.

---

[1] Vgl. PLOETZ v.,H.F., Der Leasing-Vertrag, a.a.O., S. 33 ff. - Sie erfahren je nach den Gegebenheiten des einzelnen Falles eine spezielle Ausgestaltung.

3) Die Kosten der Leasing-Finanzierung

Im Gesamtpreis eines Leasing-Objektes sind in der Regel drei Kostenbestandteile enthalten. Das erste Monatsentgelt für das betreffende Objekt ist üblicherweise höher als die folgenden, in der Höhe gleichbleibenden Monatsentgelte, da auf das erste Monatsentgelt sehr häufig ein verdeckter Anzahlungszuschlag kommt, dessen Höhe entweder in Prozenten der Anschaffungskosten des Objekts oder in Prozenten der Monatsentgelte berechnet wird[1].

Für den Leasing-Nehmer, dem der Objektpreis aus den Vorverhandlungen mit dem Hersteller des Objekts bekannt ist, bedeuten die Leasing-Kosten die Zerlegung des Objektpreises in über die Dauer der Vertragslaufzeit verteilte Monatsentgelte, die sich aus den Abschreibungsraten des Leasing-Objektes und einem monatlichen Kalkulationszuschlag des Leasing-Gebers zusammensetzen. Dieser Zuschlag enthält üblicherweise folgende monetäre Komponenten:

- Verzinsung des eingesetzten Kapitals,
- Verwaltungskosten,
- Risikozuschlag,
- Gewinnzuschlag.

Um eine Vorstellung von den Gesamtkosten des Leasing-Systems zu geben, ist es erforderlich, diese Kosten in Abhängigkeit von der Vertragslaufzeit zu sehen.

BOOK hat eine derartige Untersuchung bei zehn westdeutschen Leasing-Gesellschaften durchgeführt und ist dabei zu folgenden Zahlen gekommen[2]:

Vertragslaufzeit:	Gesamtkosten in % vom Anschaffungspreis des Objektes:
2 Jahre	120,5
2,5 "	124,2
3 "	125,0
4 "	135,5
5 "	142,0
6 "	149,6

---

[1] So beträgt dieser Sonderzuschlag (Anzahlung) bei der Deutschen Leasing GmbH. 10 % der Anschaffungskosten. Quelle: JACOB, A.F., zitiert nach HAVERMANN, H., Leasing, a.a.O., S. 37. Dagegen liegt bei der Mietfinanz GmbH., Mülheim/Ruhr das erste Monatsentgelt generell 3 % höher als die Folgeentgelte, HAVERMANN, H., a.a.O.

[2] BOOK, H., Leasing in Deutschland, in: Leasing-Handbuch, Hrsg. K.F. HAGENMÜLLER, Frankfurt 1965, S. 188 ff.

Bei der Würdigung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, daß alle befragten Leasing-Gesellschaften ihren Leasing-Nehmern nach Ablauf des Vertrages entweder einen Bonus oder eine Pflegeprämie zwischen 50 und 100 % des Restwerterlöses zukommen lassen oder ihnen eine Vertragsverlängerung zu stark reduzierten Monatsentgelten anbieten.

Nun stellen die oben angeführten Gesamtkostenprozente lediglich empirische Werte dar, die wenig aussagen, da nichts über die jeweils in Anspruch genommenen Dienstleistungen des Leasing-Gebers durch den Leasing-Nehmer bekannt ist, denn "je weitgehender die Dienstleistungen sind, die mittelbar oder unmittelbar vom Leasing-Geber übernommen werden (z.B. laufender Service, Versicherungsschutz), desto differenzierter wird auch die Kalkulation des Leasing-Gebers sein"[1], und desto höher werden sich die Gesamtkosten für den Leasing-Nehmer beziffern.

C. WIRKUNGEN DES LEASING-SYSTEMS AUF DIE TRANSPORTKOSTEN DES CONTAINERVERKEHRS

Da das Leasing-System hier als Alternative zum Kauf gesehen wird[2], ist zu fragen, wo die ökonomischen Unterscheidungsmerkmale liegen, in welche Richtungen sie wirken und wie sie betriebswirtschaftlich im Rahmen von Transportketten des Containerverkehrs zu bewerten sind.

Da nach dem unterschiedlichen Verpflichtungscharakter der Leasing-Verträge bereits zwischen Finance- und Operating-Leasing unterschieden wurde, sollen diese beiden Grundtypen hier getrennt behandelt werden.

1) Finance-Leasing

Im Gegensatz zum Operating-Leasing verpflichtet sich der Leasing-Nehmer beim Finance-Leasing "unwiderruflich zur vollinhaltlichen

---

[1] HAVERMANN, H., a.a.O., S. 35.

[2] Es würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen, wenn Leasing in seiner ökonomischen Wirkungsmöglichkeit hier auch von der Miete, der Pacht und dem Teilzahlungskauf abgegrenzt werden sollte. Vgl. zu diesem Problemkreis: BOOK, H., a.a.O., S. 196, ferner BITSCHNAU, R., Kapitalersatz- und Anlagepacht?, in: Leasing-Handbuch, a.a.O., S. 20 ff., LEFFSON, U., Leasing beweglicher Anlagegüter, in: Sonderdruck der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg. K. HAX im Auftrage der SCHMALENBACH-Gesellschaft, 16. Jg. der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, Heft 7/8, Juli/August 1964, Sonderdruck, S. 413, und HAVERMANN, H., a.a.O., S. 63 ff.

Erfüllung des Mietvertrages während der a priori f e s t vereinbarten (Primär-)Vertragslaufzeit"[1].

Charakteristikum der Vertragslaufzeit ist der Tatbestand, daß die (Primär-)Vertragslaufzeit i m m e r kürzer ist, als die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Leasing-Objektes. "Die Summe der Mietszahlungen während der Primär-Vertragslaufzeit deckt bei der Financial Lease in der Regel die g e s a m t e n Anschaffungskosten (Kaufpreis) des Mietobjektes sowie die Finanzierungskosten und sonstigen echten Funktionskosten des Vermieters"[2].

Da es sich bei der Entscheidung Kauf oder Leasing also letztlich um eine Finanzierungsentscheidung handelt, sind nunmehr die finanzwirtschaftlichen Aspekte des Finance-Leasing (Liquiditätseffekt, steuerlicher Effekt, Finanzierungseffekt) zu analysieren.

a) D e r L i q u i d i t ä t s e f f e k t

Während beim Kauf[3] liquide Mittel in Höhe des Kaufpreises benötigt werden, verteilen sich die beim Leasing zu leistenden Zahlungen gleichmäßig über die gesamte Vertragslaufzeit. Dadurch tritt, so wird in der Literatur argumentiert, eine "Liquiditätsverbesserung" bei den Unternehmen ein, die sich des Leasing-Systems bedienen[4].

Diese Aussage ist jedoch insofern irreführend, als durch die Anwendung des Leasing-Systems keine liquiden Mittel hinzugewonnen werden, sondern lediglich eine Schonung der bestehenden Liquidität erreicht wird. Im folgenden soll untersucht werden, welche Bedingungen erfüllt sein

---

[1] KRASENSKY, H., Leasing, Beiträge über ein neues Verfahren zur Investitionsfinanzierung, Schriftenreihe der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Hrsg. H. KRASENSKY, Heft XXII, Wien 1964, S. 13 ff. - Von Primärlaufzeit ist immer dann zu sprechen, wenn im Leasing-Vertrag ein Optionsrecht auf Vertragsverlängerung oder Kauf des Objekts enthalten ist.

[2] Ebenda, S. 14.

[3] Gemeint ist hier der Barkauf.

[4] Vgl. dazu SCHLAPPIG, M., a.a.O., S. 239 ff., KRASENSKY, H., a.a.O., S. 23, HAVERMANN, H., a.a.O., S. 115 ff., Institut für Finanzen und Steuern, Leasing, Heft 74, Bonn 1964, S. 30, MELLEROWICZ, K., Leasing, Unternehmenspolitik, II. Bd., Freiburg 1963, S. 552 ff., KOENIG, G., Ein neuer Weg kapitalschonender Investitionen, in: Industriekurier, Düsseldorf, Nr. 100 v. 29.6.1963 und ZIMMERER, C., Leasing - eine Möglichkeit der Rationalisierung bei der Finanzierung von Anlageinvestitionen, in: Rationalisierung, München, 14. Jg., 1963, Nr. 10, S. 229 ff.

müssen, damit sich dieser liquiditätsschonende Effekt einstellt und wie er gegebenenfalls für eine Transportkettenrationalisierung genutzt werden kann.

Wenn eine Transportkette, die als Wirtschaftseinheit auftritt, vor der Frage steht, ob sie Produktionsmittel leasen oder kaufen soll, dann ist bei der Entscheidung zu berücksichtigen, ob es sich um einen Kauf handelt, für den ein Kredit aufgenommen werden muß, oder um einen Kauf, der mit im Unternehmen vorhandenen Mitteln finanziert werden kann.

Handelt es sich um einen Kauf der erstgenannten Art, dann ist zum Zeitpunkt der Anschaffung die gleiche Liquiditätsschonung zu erwarten wie beim Leasing. Wichtiger als diese zeitpunktbezogene Betrachtung ist jedoch die Beobachtung der Entwicklung der Gesamtliquidität.

Selbst wenn die Liquiditätslage generell als Beurteilungskriterium für die Entscheidung Barkauf oder Leasing gelten soll, kann nicht gesagt werden, daß das Leasing-System liquiditätsschonender sei als der Barkauf auf Kreditbasis. Soll diese Frage beantwortet werden, so müssen die Leasing- und die Kreditkosten unter Berücksichtigung der jeweiligen Vertragslaufzeit und der wirtschaftlichen Nutzungsdauer des Objektes sowie seiner Ertragskraft während der Vertragslaufzeit miteinander verglichen werden.

Ein derartiger Vergleich beider Kostengrößen wird u. U. sogar aufgrund der in aller Regel höheren Leasing-Kosten, in denen u. a. die Kreditkosten des Leasing-Gebers auf den Leasing-Nehmer weitergewälzt werden, zu dem Ergebnis kommen, daß das Leasing-System vom Standpunkt der Liquiditätserhaltung dem Barkauf auf Kreditbasis unterlegen ist. Insoweit kann also festgestellt werden, daß dem Leasing-System keine liquiditätsverbessernde Wirkung zugesprochen werden kann, wenn die Alternative Barkauf auf Kreditbasis heißt und beide Vertragslaufzeiten annähernd gleich sind.

Als nächstes soll untersucht werden, ob und inwieweit sich dieses Ergebnis ändert, wenn die Alternative zum Leasing nicht Barkauf auf Kreditbasis, sondern Barkauf aus Eigenmitteln heißt[1] . Die entscheidende Veränderung zu dem zuvor erörterten Fall ist darin zu sehen, daß der Barkauf aus vorhandenen Mitteln eine Liquiditätsschwächung in Höhe des Kaufpreises bewirkt.

Eine Betrachtung, die lediglich die Liquiditätswirkung im Zeitpunkt des Kaufs bzw. des Leasingbeginns untersucht, kommt zu dem Ergebnis, daß

---

[1] Gemeint ist hier lediglich der Fall des Barkaufs aus Eigenmitteln, die sich bereits in der Transportkette befinden. Der Fall der Eigen- bzw. Einlagenfinanzierung der Investitionsobjekte bleibt hier außer Betracht, da er aus liquiditätspolitischer Sicht keine echte Alternative zum Barkauf aus Kreditmitteln darstellt.

das Leasing-System liquiditätsschonender und somit dem Barkauf aus vorhandenen Mitteln vorzuziehen ist.

Ein derartiges Ergebnis ist richtig, hat jedoch keinen ökonomischen Aussagewert, weil es ohne Berücksichtigung der Liquiditätswirkung über die gesamte Laufzeit des Leasing-Vertrages bzw. die Nutzungsdauer des Leasing-Objektes zustande gekommen ist.

Barkauf, sowwird argumentiert[1], ermögliche anders als das Leasing, ein Ansammeln liquider Mittel über die Abschreibungsgegenwerte. Diese Mittel, die der späteren Reinvestition dienen, können zwischenzeitlich angelegt werden.

Soll die spätere Reinvestition speziell aus den Abschreibungsgegenwerten getätigt werden, die das zu ersetzende Objekt erwirtschaftet hat[2], dürften die Abschreibungserträge nur bis zum Ersatzzeitpunkt des betreffenden Objekts in neuerlichen Investitionen gebunden sein. Die Begrenztheit der Investitionsmöglichkeiten einer Transportkette verbietet ein derartiges Vorgehen, so daß auf diese Weise eine Verbesserung der Liquidität nicht erreicht werden kann. Sie könnte allenfalls erfolgen, wenn die Verwendungsmöglichkeiten der Abschreibungsgegenwerte unter der kumulativ-pagatorischen Betrachtungsweise[3] geprüft werden, d.h. unter einer Betrachtungsweise, die allein über die Zahlungsströme auf das finanzielle Gleichgewicht abstellt und sich von den Anlässen der Aus- und Einzahlungen und damit von jeglicher Zuordnung zu Investitionsobjekten loslöst. Dann kann aber auch nicht mehr von einem Ansammeln der Ertragsgegenwerte gesprochen werden, die der späteren Re investition dienen und zwischenzeitlich angelegt werden.

U.E. tritt aber durch die Abschreibungen auch in kumulativ-patagorischer Sicht im Vergleich zur Leasing-Alternative keine Verbesserung der Liquidität ein, da trotz optimaler Abschreibungspolitik und evtl. möglicher Nutzung des LOHMANN-RUCHTI-Effekts[4] Investitionen zum Zeit-

---

[1] Vgl. FRÖHLICH, K.-H., Leasing als Finanzierungsform für Verkehrsbetriebe, in: Verkehr und Technik, Zeitschrift für Transportwesen, Verkehrs- und Fahrzeugtechnik, 18.Jg., 1965, Berlin/Bielefeld/München, S. 107 und SCHLAPPIG, M., a.a.O., S. 240.

[2] Das wäre bei einer rein objektbezogenen Betrachtungsweise der Fall. Vgl. MÜHLAUPT, L., Der Bindungsgedanke in der Finanzierungslehre unter besonderer Berücksichtigung der holländischen Finanzierungsliteratur, Wiesbaden 1966, S. 27 ff.

[3] Ebenda, S. 57 ff.

Fußnote 4 siehe folgende Seite

punkt des Barkaufs immer zu einer Schwächung der Liquidität in Höhe des Kaufpreises führen und damit immer starke punktuelle Liquiditätsbeanspruchungen bewirken.

Bei der Beurteilung der Liquiditätswirkung von Leasing oder Barkauf ist zu bedenken, daß die Leasing-Vertragsdauer in der Regel erheblich kürzer ist als die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Leasing-Objekts und somit auch kürzer als der steuerlich zulässige Abschreibungszeitraum im Falle des Barkaufs. Das bedeutet, daß die laufende Liquiditätsbelastung beim Leasing-System höher ist als beim Barkauf, es sei denn, daß dem Leasing-Nehmer im Leasing-Vertrag die Möglichkeit einer Vertragsverlängerung oder eines Optionskaufs zu dann in aller Regel sehr günstigen Konditionen eingeräumt wurde. In diesem Fall muß wiederum die Liquidität unter Einschluß des verlängerten Zeitraumes gesehen werden. Sieht der Leasing-Vertrag jedoch keine Möglichkeit einer Verlängerung oder eines Kaufs vor, dann dürfte Leasing die Liquidität weniger schonen als der Barkauf. Der Belastungseffekt hängt letztlich von dem Zeitunterschied zwischen der Dauer des Leasing-Vertrages und dem Abschreibungszeitraum ab. Der Unterschied der Liquiditätsbeanspruchung kann allerdings dadurch vermindert werden, daß die Leasing-Nehmer üblicherweise vom Leasing-Geber eine Beteiligung zwischen 50 und 100 % des Restwerterlöses erhalten, der für das Leasing-Objekt erzielt wird. Dieses Verfahren wird in den meisten Fällen angewandt. Dabei ist zu berücksichtigen, daß aufgrund des in aller Regel weit vor dem Ende der wirtschaftlichen Nutzungsdauer liegenden Veräußerungszeitpunktes der Restwert beträchtlich höher liegen dürfte, als wenn das betreffende Objekt erst nach Beendigung der steuerlich zulässigen Abschreibungsdauer verkauft würde.

Da beim Leasing-System die Leasing-Vertragslaufzeit immer kürzer ist als die wirtschaftliche Nutzungsdauer eines Investitionsobjektes, ist es wegen des im Gegensatz zur Kaufalternative schnelleren Wechsels der Objekte möglich, die Vorteile des technischen Fortschritts stärker zu nutzen. Der auf diese Weise erzielbare höhere Erfolgsbeitrag verbessert dann die Liquidität des Leasing-Nehmers, wenn dieser Erfolgsbeitrag höher ist als die eventuell ebenfalls erhöhten Leasing-Entgelte. In diesem Fall könnte das Leasing-System auch ohne Verlängerungs- oder spätere Kaufmöglichkeit dem Barkauf aus vorhandenen Mitteln liquiditätsmäßig ebenbürtig oder überlegen sein.

Fußnote 4 von der vorhergehenden Seite

Vgl. zu den Anwendungsmöglichkeiten und -voraussetzungen des LOHMANN-RUCHTI-Effektes in diesem Zusammenhang die Ausführungen von: HAVERMANN, H., Leasing, a.a.O., S. 120 ff. und LORENZEN, K., Die Bedeutung von Kapitalfreisetzungs- und Kapazitätserweiterungseffekten für die Finanzierung von Investitionen in dem Fahrzeugpark öffentlicher Verkehrsbetriebe, in: Verkehr und Technik, 17. Jg., Berlin/Bielefeld/München 1964, S. 302 ff.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß das Leasing-System dem Barkauf unter liquiditätsmäßigem Aspekt generell weder unter- noch überlegen ist. Die Alternativen zeichnen sich durch unterschiedliche Liquiditätsbeanspruchungen im Zeitablauf aus. Somit kann vom Standpunkt der Liquidität eine Entscheidung für oder gegen das Leasing-System nur in einer konkreten Situation gefällt werden, so daß eine Transportkette, die vor den Alternativen Leasing oder Kauf von Produktionsmitteln steht, für diesen speziellen Fall eine Berechnung durchführen muß, in der die Erfordernisse einer ausreichenden Liquidität und deren Verflechtungen zur Rentabilität, zur Flexibilität, zur Risikopolitik, zur Kreditpolitik und zur Preispolitik berücksichtigt sind. Nur so kann sie zu einer ökonomisch zweckmäßigen Entscheidung über Kauf oder Leasing aus der Sicht der Liquidität kommen.

b) Der Steuereffekt

Die steuerliche Behandlung von Leasing-Verträgen, die von den Finanzverwaltungen bislang recht unterschiedlich gehandhabt wurde, hat mit Schreiben des Bundesfinanzhofs vom 19. April 1971 - IV B/2-S 2170-31/71 über die "ertragssteuerliche Behandlung von Leasing-Verträgen über bewegliche Wirtschaftsgüter" unter Würdigung eines entsprechenden Urteils des Bundesfinanzhofes vom 26.1.1970 (BStBl. 1970 II S. 264) eine Klärung erfahren, die zu einer einheitlichen Behandlung der Leasing-Verträge durch die Finanzverwaltungen führen dürfte. Danach liegt Finanzierungs-Leasing (im Sinne von Finance-Leasing) dann vor, wenn a) "der Vertrag über eine bestimmte Zeit abgeschlossen wird, während der der Vertrag bei vertragsgemäßer Erfüllung von beiden Vertragsparteien nicht gekündigt werden kann (Grundmietzeit) und b) der Leasing-Nehmer mit den in der Grundmietzeit zu entrichtenden Raten mindestens die Anschaffungs- oder Herstellungskosten sowie alle Nebenkosten einschließlich der Finanzierungskosten des Leasing-Gebers deckt"[1].

Bei dem so definierten Finance-Leasing werden Leasing-Verträge mit Optionsrecht von solchen ohne Optionsrecht unterschieden; diese unterschiedlichen Verträge werden als die zwei Grundtypen des Finance-Leasing bezeichnet.

Der Grund für eine derartige Klassifizierung liegt in der für die Unternehmen so bedeutsamen steuerlichen Zurechnung des Leasing-Gegenstandes.

---

[1] Bundesfinanzhof-Schreiben vom 19.4.1971 - IV B/2-S 2170/31/71, Ertragsteuerliche Behandlung von Leasing-Verträgen über bewegliche Wirtschaftsgüter, Zeitschrift "Der Betrieb", 1971, Nr. 17, S. 795 f.

Bei den Leasing-Verträgen, die keine Optionsklausel bezüglich Kauf oder Mietverlängerung enthalten, wird das Leasing-Objekt regelmäßig zugerechnet:

"a) dem Leasing-Geber,

wenn die Grundmietzeit mindestens 40 v.H. und höchstens 90 v.H. der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des Leasing-Gegenstandes beträgt,

b) dem Leasing-Nehmer,

wenn die Grundmietzeit weniger als 40 v.H. oder mehr als 90 v.H. der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer beträgt"[1].

Da beim Finance-Leasing die Vertragslaufzeit in aller Regel innerhalb der 40 bis 90prozentigen Nutzungsdauer des Leasing-Objektes endet, ist bei diesem Grundtyp im Normalfall davon auszugehen, daß das Leasing-Objekt steuerlich dem Leasing-Geber zuzurechnen ist.

Diffiziler wird der Sachverhalt bei den Leasing-Verträgen, die ein Optionsrecht beinhalten. Dort wird das Leasing-Objekt dem Leasing-Nehmer nur dann steuerlich nicht zugerechnet, wenn wiederum die Grundmietzeit mindestens 40 v.H. und höchstens 90 v.H. der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des betreffenden Objektes beträgt und darüber hinaus "der für den Fall der Ausübung des Optionsrechts vorgesehene Kaufpreis nicht niedriger ist als der unter Anwendung der linearen AfA nach der amtlichen AfA-Tabelle ermittelte Buchwert oder der niedrigere Wert im Zeitpunkt der Veräußerung" bzw. wenn im Falle der Mietverlängerungsoption "die Anschlußmiete so bemessen ist, daß sie den Wertverzehr für den Leasing-Gegenstand deckt, der sich auf der Basis des unter Berücksichtigung der linearen AfA nach der amtlichen AfA-Tabelle ermittelten Buchwerts oder des niedrigeren gemeinen Werts und der Restnutzungsdauer laut AfA-Tabelle ergibt"[2].

Das bedeutet, daß in allen Fällen, in denen das Leasing-Objekt dem Leasing-Nehmer zuzurechnen ist, dieser Leasing-Nehmer das Leasing-Objekt mit seinen Anschaffungs- oder Herstellungskosten zu aktivieren und in der gleichen Höhe eine Verbindlichkeit gegenüber dem Leasing-Geber zu passivieren hat. In diesem Fall stellen die Leasing-Raten keine abzugsfähigen, den Gewinn mindernden Betriebsausgaben dar, und dem Leasing-Nehmer steht somit nur die AfA nach der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des Leasing-Objekts zu.

---

[1] Bundesfinanzhof-Schreiben vom 19.4.1971, a.a.O.
[2] Ebenda.

Da aber ein Grundprinzip des Finance-Leasing darin besteht, während der Vertragslaufzeit, welche die wirtschaftliche Nutzungsdauer eines bestimmten Objekts stets unterschreitet,die Amortisation des Objekts über die Leasing-Raten zu erzielen, ist bei Leasing-Verträgen mit Optionsrecht regelmäßig davon auszugehen, daß im Falle der Ausübung des Kaufoptionsrechts der Kaufpreis weit unter dem jeweiligen bei Anwendung der linearen AfA nach amtlicher AfA-Tabelle ermittelten Restbuchwert liegt bzw. im Falle der Mietverlängerung die Verlängerungsmiete den Wertverzehr für den Leasing-Gegenstand nicht deckt. Folglich ist bei Leasing-Verträgen mit Optionsrecht der Leasing-Gegenstand steuerlich in aller Regel dem Leasing-Nehmer zuzurechnen. Somit stellen die Leasing-Raten keine abzugsfähigen Betriebsausgaben dar,und die Leasing-Gegenstände müssen nach AfA-Tabelle abgeschrieben werden.

Wenn bekannt ist, welcher Ausgestaltung des Leasing-Vertrages es bedarf, damit der Leasing-Gegenstand steuerlich regelmäßig entweder dem Leasing-Geber oder dem Leasing-Nehmer zugerechnet wird, ist zu fragen, ob und inwieweit dieser Sachverhalt einer Transportkettenrationalisierung nutzbar gemacht werden kann.

Aufgrund des Zeitunterschiedes zwischen der Laufzeit des Leasing-Vertrages und der wirtschaftlichen Nutzungsdauer eines Gutes ergeben sich im Monatsvergleich beträchtliche Unterschiede zwischen den Abschreibungen und den wesentlich höheren Leasing-Entgelten. Da die Leasing-Entgelte bei Leasing-Verträgen ohne Optionsrecht mit einer Laufzeit zwischen 40 v.H. und 90 v.H. der wirtschaftlichen Nutzungsdauer steuerlich voll abzugsfähig sind, ergibt sich für eine Transportkette, die beispielsweise Container nicht kaufen, sondern im Leasing-Verfahren erwerben möchte, im Vergleich zum Kauf eine ertragssteuerliche Entlastung durch Gewinnschmälerung in Höhe der Betriebsausgaben, die in Form der Leasing-Entgelte dem Leasing-Geber zufließen.

Nun kann aber eine Verringerung der Ertragssteuerlast kein eigenständiges Ziel darstellen, denn sonst erreichte die Transportkette mit der schlechtesten Kostenstruktur und dem geringsten Gewinn den höchsten Zielerfüllungsgrad. Ertragssteuerverminderung ist nur dann als Subziel anzustreben, wenn die Verfolgung dieses Ziels der Erreichung des Gesamtzieles der langfristigen Gewinnmaximierung dienlich ist, d.h. wenn die Interdependenzen zu anderen möglichen Zielen und deren Beziehungen zum Gesamtziel gesehen und berücksichtigt werden.

Bevor beispielsweise eine Antwort auf die Frage gegeben werden kann, ob es im Hinblick auf das Gesamtziel der Gewinnmaximierung zweckmäßig ist, die Ertragssteuerlast durch hohe Betriebsausgaben zu vermindern, muß geklärt werden, welcher Zeitunterschied zwischen der optimalen Nutzungsdauer und der Dauer des Leasing-Vertrages besteht und wie er zu bewerten ist.

Gleichermaßen muß die Tatsache berücksichtigt werden, daß infolge der kürzeren Leasing-Vertragslaufzeit (im Vergleich zum Abschreibungszeitraum nach AfA-Tabelle beim Kauf) der Zugang zu den produktivitätssteigernden Wirkungen des technischen Fortschritts forciert wird[1]. Schließlich muß sich die Verfolgung des Ziels der Steuerverminderung nach der Ertragskraft des Produktionsmittels im Produktionsprozeß ausrichten, nach der die Höhe der Betriebsausgaben und damit auch der Leasing-Entgelte unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die betriebliche Flexibilität und auf die Preispolitik bemessen sein muß.

Bei der Beurteilung des steuerlichen Effekts des Finance-Leasing kommt hinzu, daß die Steuer-Arten, die durch die steuerliche Zurechnung der Container als Leasing-Objekte beim Leasing-Geber anfallen, von diesem bei der Bemessung der Höhe der Leasing-Entgelte auf den Leasing-Nehmer weitergewälzt werden[2] und letztlich wiederum die Ertragssteuern über die Höhe der abzugsfähigen Betriebsausgaben weiter vermindern.

Als Ergebnis kann festgestellt werden, daß das Finance-Leasing bei den Leasing-Verträgen, die kein Optionsrecht auf Kauf oder Mietverlängerung beinhalten und demzufolge das Leasing-Objekt dem Leasing-Geber zuzurechnen ist, zu Gunsten des Leasing-Nehmers einen steuerlichen Effekt im Sinne einer Einkommensteuerverminderung bewirkt.

Ob sich dieser Effekt für eine Transportkettenrationalisierung nutzen läßt, hängt von der Kompatibilität des Zieles Steuereinsparung mit anderen oben erwähnten Unterzielen und den Beziehungen aller Unterziele zum Gesamtziel ab. Besteht zwischen dem Ziel Steuerersparnis und den anderen Subzielen Kompatibilität und zum Gesamtziel der langfristigen Gewinnmaximierung eine Harmoniebeziehung, so bewirkt der ertragsteuerliche Effekt des Finance-Leasing über eine Verbesserung der Faktorkombination eine Rationalisierung der betreffenden Transportkette. Dieser Effekt geht auch dann nicht verloren, wenn sich bei der Kompatibilitätsprobe der Unterziele herausstellen sollte, daß das Ziel der Steuereinsparung in Konflikt mit einem anderen Ziel stehen sollte, das Unterziel der Steuereinsparung im Hinblick auf das Gesamtziel jedoch höherwertiger ist als das Konfliktziel.

c) Der Finanzierungseffekt

In der Leasing-Literatur findet man recht häufig die These, daß das Finance-Leasing den Kreditspielraum eines Unternehmens nicht belaste, daß

---

[1] Es erscheint allerdings zumindest fraglich, ob auf dem Sektor der Behälterentwicklung derartige Produktivitätsreserven noch gegeben sind.

[2] Vgl. dazu HAVERMANN, H., a.a.O., S. 103 und SCHLAPPIG, M., a.a.O., S. 247.

sich also auch Unternehmen, die ihren Kreditspielraum über "konventionelle" Finanzierungsmittel bereits ausgeschöpft haben, des Finance-Leasing bedienen können. Das Finance-Leasing wird insoweit nicht als ein alternatives, sondern als ein additives Finanzierungsmittel bezeichnet[1].

Diese Auffassung findet ihre Erklärung in dem Unterschied zwischen bilanzmäßiger und tatsächlicher Kreditmöglichkeit. Da das Leasing-Objekt im Falle der steuerlichen Zurechnung beim Leasing-Geber in der Bilanz des Leasing-Nehmers nicht auftaucht, schönt das Finance-Leasing im Gegensatz zu anderen Finanzierungsmitteln die Bilanz und hält somit einen noch nicht ausgeschöpften Kreditspielraum aus Gründen der guten Bilanzoptik weiter verfügbar. Da aber Leasing-Verpflichtungen ebenso Schulden darstellen wie ein aufgenommener Kredit, ist die Behauptung, der Kreditspielraum bleibe durch das Finance-Leasing unangetastet, unrichtig.

Kreditaufnahme und Finance-Leasing berühren gleichermaßen den ökonomischen Kreditspielraum eines Unternehmens. Auch in der Praxis wird der Kreditspielraum durch das Finance-Leasing eingeengt, da "die Bankinstitute bei der Kreditwürdigkeitsprüfung bestehende Leasing-Verpflichtungen berücksichtigen, unabhängig davon, ob sie in der Bilanz erscheinen"[2].

Auch für den Fall, daß der Kreditspielraum bereits ausgeschöpft ist, bedeutet das Finance-Leasing üblicherweise kein zusätzliches Finanzierungsmittel, da dann dieses Unternehmen nicht den Anforderungen der Bonitätsprüfung des Leasing-Gebers genügt. Aus diesem Grunde sagt KEENAN: "Lessees are usually companies of excellent credit"[3], so daß das Finance-Leasing nur als ökonomische Finanzierungsalternative anzusehen ist.

Allerdings können die Ergebnisse der Bonitätsprüfungen durch den Leasing-Geber von denen der Banken verschieden sein, da sie u. U. unterschiedliche Auffassungen vom Status eines "excellent credit" haben. Die Banken stellen neben der Möglichkeit des Kreditsuchenden, den Kredit und seine Kosten aus zukünftigen Erträgen zurückzahlen zu können, überwiegend auf die Kreditsicherung durch Vermögenswerte ab. Der Leasing-Geber dagegen, dessen Sicherheitsstreben nicht so stark ausgeprägt ist,

---

[1] Vgl. KRASENSKY, H., Leasing, a.a.O., S. 23, GÄFGEN, D., Leasing in den USA, in: Leasing-Handbuch, a.a.O., S. 137, SCHÄFER, A., Leasing (Investitionsgütervermietung), a.a.O., S. 108, JACOB, A.-F., Leasing-Finanzierung, ein Belastungsvergleich, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1963, S. 198, NEUBAUER, F.-F., Leasing - ein neuer Weg der Absatzfinanzierung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 245 vom 22.10.1963, S. 4.

[2] SCHLAPPIG, M., a.a.O., S. 237.

[3] KEENAN, B.R., Financing a Leasing-Corporation, Boston 1961, S. 53.

da er Eigentümer des Leasing-Objektes bleibt, kann primär die Ertragskraft des potentiellen Leasing-Nehmers als Entscheidungskriterium für den Abschluß eines Leasing-Vertrages wählen.

Insgesamt muß aber davon ausgegangen werden, "daß es für Unternehmen eine obere Verschuldungsgrenze gibt, über die hinaus Kredit nicht zu erhalten ist, und daß diese Verschuldungsgrenze erreicht ist, ehe der Grenzgewinn der Kreditaufnahme auf Null fällt" [1].

Bis zu dieser Verschuldungsgrenze, die es in der Kreditwürdigkeitsprüfung zu erkennen gilt, reicht der Kreditspielraum, gleichgültig ob es sich um eine Prüfung durch einen Leasing-Geber oder ein Bankinstitut handelt. Der ökonomische Kreditspielraum ist jeweils gleich groß, unterschiedlich sind allenfalls, aufgrund der unterschiedlichen Sicherheitsanforderungen von Leasing-Gesellschaften und Bankinstituten die jeweiligen Möglichkeiten einer risikopolitisch vertretbaren Annäherung an die Verschuldungsgrenze.

Aus diesem Grunde kann das Finance-Leasing lediglich als Finanzierungsmittel im Sinne einer Alternativlösung gesehen und bewertet werden, und so ist ein spezifischer Rationalisierungseffekt durch das Finance-Leasing nur dann zu erwarten, wenn es in seinen Finanzierungswirkungen Unterschiede zu denen der konventionellen Finanzierungsarten aufweist.

Somit erhebt sich die Frage, inwiefern sich die Produktionsmittelfinanzierung einer Transportkette mittels Finance-Leasing von der mit Eigen- bzw. Fremdkapital im Falle eines Kaufs unterscheiden kann, und welche Auswirkungen diese Unterschiede im Hinblick auf die Rationalisierung dieser Transportkette haben. Neben den möglichen steuerlichen und liquiditätsmäßigen Unterschieden des Finance-Leasing gegenüber anderen Finanzierungsverfahren, auf die bereits hingewiesen worden ist, scheint vor allem die Eigenschaft des Leasing, im besonderen Maße eine "Finanzierung nach Maß" [2] zu sein, Unterschiede gegenüber den konventionellen Finanzierungsmitteln zu bewirken.

Unter "Finanzierung nach Maß" soll hier nicht nur der Sachverhalt gemeint sein, "daß der Wert des Investitionsvorhabens und der eingeräumte Kredit gerade aufeinander abgestimmt sind" [3], während "eine derartige Übereinstimmung bei der Aufnahme anderer Kredite nur in ganz besonde-

---

[1] LEFFSON, U., Leasing beweglicher Anlagegüter, a.a.O., S. 412.
[2] SCHLAPPIG, M., a.a.O., S. 237.
[3] HAVERMANN, H., a.a.O., S. 114.

ren Ausnahmefällen zu erzielen ist"[1], sondern die Eigenschaft des Leasing, eine genügend große Flexibilität[2] gegenüber Strukturveränderungen des Marktes zu besitzen.

Die Argumentation, der man in diesem Zusammenhang begegnet, sieht im allgemeinen so aus:

Die Wettbewerbsposition einer Transportkette hängt langfristig maßgeblich von der ihr möglichen Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Marktdaten ab, so daß alle Instrumente, die der Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen dienen, von besonderer Wichtigkeit sind. Kapitalintensität und Langlebigkeit der Produktionsmittel laufen dem Bemühen der Transportketten, sich für Veränderungen der Marktdaten flexibel zu halten, zuwider. Das Finance-Leasing bewirkt bei seinen Nutzern eine höhere Anpassungsfähigkeit, weil sie zu einer Amortisation der Objekte in einer kürzeren Zeit als es die wirtschaftliche Nutzungszeit des betreffenden Objekts verlangt, gezwungen werden. Im Falle des Finance-Leasing muß somit die Entscheidung über die Folgeinvestitionen früher getroffen werden als es bei einem gekauften Objekt üblicherweise erforderlich wäre, so daß die veränderten Marktdaten schon bei der erneuten Investitionsentscheidung berücksichtigt werden können[3].

---

[1] In dem Leasing-Spezifikum der völligen Abgestimmtheit von benötigter Investitions- und Kreditsumme, kann im Gegensatz zu HAVERMANN kein besonderer Vorteil gesehen werden, es sei denn der, daß diese Summenübereinstimmung eine Verbesserung der Kostenrechnung darstellt, da die Kreditkosten den Investitionsobjekten verursachungsgerecht zugerechnet werden können, die Kostenrechnung somit an Aussagekraft gewinnt und damit auch die Ertragslage berührt werden kann. Abgesehen von diesem möglichen Kostenrechnungsvorteil braucht sich ein Auseinanderklaffen von benötigter und erhältlicher Investitionssumme nicht negativ auf die Ertragslage einer Unternehmung auszuwirken, da die Differenzsumme zwischen benötigter Investitions- und überschießender erhältlicher Investitionssumme in Verfolgung des Gewinnmaximierungsziels wiederum gewinnbringend angelegt werden wird. Zudem ist es nicht zweckmäßig, eine Investition und ihre Finanzierung isoliert zu sehen und zu bewerten. Die einzelnen Investitionsvorhaben sind im Finanzplan berücksichtigt, und nach ihnen bestimmen sich Finanzmittelmengen und -fristigkeiten, so daß im interdependenten Geflecht der ein- und ausgehenden Finanzmittelströme eine Übereinstimmung zwischen Investitions- und Kreditsumme für ein spezifisches Investitionsobjekt nie angestrebt wird.

[2] Vgl. GRIESINGER, F.K., Pros and Cons of Leasing Equipment, in: Harvard Business Review, 1955, Vol. 32, Nr. 2, S. 86 und GANT, D.R., Illusion in Lease Financing, in: Harvard Business Review, 1959, Vol. 37, Nr. 2, S. 128 f.

[3] SCHAEFER führt, um diese These der vergrößerten Flexibilität zu stützen, dazu ein Beispiel an: Er vergleicht den Kauf einer Maschine und deren Abschreibungszeitraum von zehn Jahren mit drei dreijährigen Leasing-Verträgen und sagt dazu, daß der Unternehmer, der sich für den Leasing-Weg entschlüsse, innerhalb des Abschreibungszeitraumes dreimal die Möglichkeit des "Umsteigens" auf eine technisch verbesserte Maschine hätte. SCHAEFER, A., a.a.O., S. 13.

Ein Leasing-Vertrag, dessen Laufzeit die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Leasing-Objekts in aller Regel beträchtlich unterschreitet, bewirkt, daß die Langlebigkeit der Produktionsmittel einer Transportkette künstlich auf die Laufzeit des Leasing-Vertrages herabgesetzt wird. Voraussetzung für die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch Verkürzung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer ist eine Ertragskraft, die ausreicht, das Leasing-Objekt in der Vertragslaufzeit zu amortisieren. Das Entscheidungskriterium darüber, ob die Erhöhung der Flexibilität der Transportkette einen Rationalisierungsvorteil bringt, besteht in einem Vergleich der Mehrkosten der Flexibilitätserhöhung und den durch sie ermöglichten zusätzlichen Produktionsgewinnen.

Erst wenn dieser Vergleich einen positiven Saldo erkennen läßt, stellt die Erhöhung der Flexibilität, d.h. die "Finanzierung nach Maß", eine Rationalisierung im Sinne einer Verbesserung der Faktorallokation dar. Durch die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit tritt bei der Transportkette also nicht zwangsläufig eine Rationalisierung ein.

Bei der Alternative Leasing zum Kauf setzt SCHAEFER in seinem Beispiel[1] Nutzungsdauer und Abschreibungszeitraum gleich und nimmt an, daß der Unternehmer innerhalb dieses Zeitraums auf veränderte Marktdaten solange nicht reagieren kann, wie seine Aggregate nicht abgeschrieben sind. Dabei wird unterstellt, daß "Abnutzung durch Gebrauch"[2] als einzige Abschreibungsursache infrage kommt. Es wird nicht beachtet, daß es auch eine wirtschaftlich bedingte Abschreibung gibt[3], die dann zum Zuge kommen kann, wenn Nachfrageverschiebungen auftreten oder die gekauften Aggregate Wertminderungen infolge technischen Fortschritts erfahren. In den beiden letztgenannten Fällen kann eine Transportkette an ihren betreffenden Produktionsmitteln Teilwertabschreibungen vornehmen und somit die Nutzungsdauer dieser Aggregate verkürzen oder - anders ausgedrückt und immer noch dieser Argumentation folgend - ihre Anpassungsflexibilität an geänderte Marktdaten vergrößern.

Die Transportkette wird ihre Produktionsmittel nicht nach Maßgabe der Zeiträume der AfA-Tabellen, sondern nach den Ergebnissen der optimalen Ersatzzeitpunktbestimmung[4] veräußern, wobei die Ergebnisfindung unter Berücksichtigung aller Bestimmungsparameter und somit auch der geänderten Marktdaten erfolgt.

---

[1] Vgl. Fußnote der vorigen Seite.

[2] Vgl. dazu die Einteilung der Abschreibungsursachen bei WÖHE, G., a.a.O., S. 561 ff.

[3] Vgl. ebenda.

[4] Vgl. zur Bestimmung des optimalen Ersatzzeitpunktes SCHNEIDER, D., Die wirtschaftliche Nutzungsdauer von Anlagegütern als Bestimmungsgrund der Abschreibungen, Köln und Opladen 1961, S. 43 ff.

Der Haupteinwand gegen diese Argumentation ist jedoch folgender: Wenn man dem Leasing eine große Flexibilität nachsagt, dann wird diese Aussage stets unter der Annahme einer günstigen Marktentwicklung getroffen[1]. Wichtiger als das Anpassungsvermögen an positive Veränderungen kann der Flexibilitätsgrad einer Transportkette an rückläufige Beschäftigung und/oder Preisverfallserscheinungen bei Strukturwandlungen auf der Nachfrageseite oder bei einem sich anbahnenden funktionslosen Wettbewerb sein. Im Falle der Investitionsfinanzierung mittels Eigenkapital kann die Transportkette kurzfristig sowohl auf die Erwirtschaftung der Abschreibungen als auch der Eigenkapitalzinsen verzichten. Sie hat somit eine niedrigere liquiditätsbezogene Preisuntergrenze[2] als die Transportkette, die sich ihre Produktionsmittel über Leasing beschafft hat und in derselben Wettbewerbssituation monatliche Leasing-Zahlungen leisten muß[3]. In dieser Lage ist die Eigenfinanzierung also wesentlich günstiger zu beurteilen als das Finance-Leasing[4]!

Da die durch Leasing bewirkte Anpassungsfähigkeit einer Transportkette des Containerverkehrs an positive Marktveränderungen nicht notwendig größer, negativen Veränderungen gegenüber jedoch stets kleiner ist als die der Investitionsfinanzierung mittels Eigenkapital, ist als Ergebnis festzuhalten, daß dem Finance-Leasing in seiner Eigenschaft als zusätzliches

---

[1] Vgl. HAVERMANN, H., a.a.O., S. 107 ff., ferner BOOK, H., a.a.O., S. 247 ff. und GÄFGEN, D., a.a.O., S. 119 ff.

[2] Vgl. dazu KOCH, H., Die Ermittlung der Durchschnittskosten als Grundprinzip der Kostenrechnung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 5. Jg. (1953), S. 315.

[3] Eine Möglichkeit, die Flexibilität des Finance-Leasing an kurzfristig rückläufige Beschäftigungslagen durch Herabsetzung der liquiditätsbezogenen Preisuntergrenze zu vergrößern, könnte darin bestehen, daß die Leasing-Entgelte im Leasing-Vertrag nicht als fixe Monats-, sondern als Leistungsentgelte in enger Korrelation zur erfolgten Inanspruchnahme des Leasing-Objekts im jeweiligen Monat vereinbart werden.
Der Gedanke an leistungsentsprechende Leasing-Entgelte liegt deshalb nahe, weil die ökonomische Begründung der Leasing-Entgelte mehr in der leistungsabhängigen Verminderung des Nutzenbündels, das dem Aggregat innewohnt, gesehen werden muß als in der rein zeitlich bestimmten Gebrauchsüberlassung. Leistungsgerechte Leasing-Entgelte könnten aber nur im Falle des Beschäftigungsrückganges durch Verminderung der Ausgaben eine positive Wirkung auf die Preisuntergrenze und somit auf die Anpassungsfähigkeit haben. Tritt jedoch der Fall des Preisverfalls bei Vollbeschäftigung ein, eine Möglichkeit, die in Verfolgung beispielsweise eines Verdrängungswettbewerbs durchaus denkbar ist, so können auch leistungsgerechte Leasing-Entgelte die Anpassungsfähigkeit nicht verbessern.

[4] Ein derartig systembestimmter Unterschied existiert jedoch nur in kurzfristiger Betrachtungsweise; die langfristige liquiditätsbezogene Preisuntergrenze verlangt eine Vollkostendeckung, so daß die Bewertung der alternativen Finanzierungsmöglichkeiten unter dem Aspekt des Anpassungsvermögens langfristig identisch ist mit dem Ergebnis eines Kosten-Kosten-Vergleichs.

Finanzierungsmittel für Transportketten keine systemimmanenten Rationalisierungseffekte zugeschrieben werden können. Die "Finanzierung nach Maß" führt wegen der Summengleichheit von Investitions- und Kreditmitteln weder zu einem Rationalisierungsvorteil, noch kann ein derartiger Vorteil über die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit verzeichnet werden.

2) Operating-Leasing

Der grundlegende Unterschied zwischen dem Operating- und dem Finance-Leasing besteht, wie bereits dargelegt, in der Möglichkeit des Leasing-Nehmers, beim Operating-Leasing den Vertrag zu kündigen. Dieser Unterschied ist allerdings so bedeutsam, daß der Versuch einer Übertragung der in bezug auf die Rationalisierung von Transportketten gefundenen Erkenntnisse des Finance-Leasing auf das Operating-Leasing zu falschen Ergebnissen führen müßte. Daher soll das Operating-Leasing im folgenden Abschnitt auf seine Möglichkeiten, Transportketten zu rationalisieren, untersucht werden.

a) Erscheinungsformen des Operating-Leasing

a_1) Net- und Gross-Leasing

Der Unterschied zwischen diesen beiden Leasing-Formen liegt einzig in der unterschiedlichen Übernahmeverpflichtung der bei einem Leasing-Geschäft anfallenden Nebenleistungen[1].

Ist im Leasing-Vertrag vereinbart, daß der Leasing-Nehmer diese Nebenleistungen, die in aller Regel "mit dem Eigentum am Mietobjekt zusammenhängende Verpflichtungen, wie Wartung, Reparaturen, Versicherung etc."[2] darstellen, übernimmt, so handelt es sich um Net-Leasing. Ist jedoch im Leasing-Vertrag die Übernahme dieser Verpflichtungen durch den Leasing-Geber vereinbart, so handelt es sich um das für den Leasing-Nehmer erheblich kostspieligere Gross-Leasing, das mitunter auch als Maintenance- oder Service-Leasing bezeichnet wird.

---

[1] Vgl. GÄFGEN, D., Leasing in den USA, in: Leasing-Handbuch, a.a.O., S. 127 f.
[2] Ebenda.

a2) Revolving-Leasing

Als Revolving-Leasing bezeichnet man ein Leasing-Geschäft, das die laufende Versorgung einer Unternehmung mit bestimmten Nutzungsobjekten zum Ziel hat. Es handelt sich hierbei um einen nicht terminierten Leasing-Vertrag, der dem Leasing-Nehmer das Recht auf jederzeitige Rückgabe und Ersatz der vertraglich überlassenen Objekte durch neue kostengünstigere oder qualitätsentsprechendere Objekte einräumt.

Das Revolving-Leasing kann entweder als Net- oder als Gross-Leasing vereinbart sein.

a3) Fleet-Leasing

Zu einer Sonderform des Operating-Leasing hat sich das Fleet-Leasing herausgebildet[1]. Charakteristikum des Fleet-Leasing ist "die Vermietung ganzer Fahrzeugparks"[2], wobei Fleet-Leasing immer als Gross-Leasing vereinbart wird, d.h., daß der Leasing-Geber alle Nebenleistungen übernimmt.

Die Leasing-Entgelte beim Fleet-Leasing werden entweder in Abhängigkeit von der Zeit oder von der beanspruchten Leistung berechnet.

b) Operating-Leasing und seine risikopolitischen Auswirkungen

Das Dilemma der unternehmerischen Planung resultiert aus der Existenz mehrdeutiger Zukunftserwartungen. Auch wenn die Planer gewisse Vorstellungen über den Eintritt bestimmter zukünftiger Datenkonstellationen besitzen, verbleiben, je nach der Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieser Konstellationen, Risiken unterschiedlichster Art und Größenordnung.

Eine der Möglichkeiten, dem Problem der mehrdeutigen Zukunftserwartung[3] und somit dem Risikoproblem zu begegnen, besteht darin, Risiken durch bezahlte Risikoabwälzung auf andere Wirtschaftssubjekte kalkulierbar zu machen.

Diese Möglichkeit ist immer dann ökonomisch zweckmäßig, wenn das Wirtschaftssubjekt, auf das die Risiken gegen Bezahlung überwälzt werden,

---

[1]Vgl. GÄFGEN, D., Leasing in den USA, in: Leasing-Handbuch, a.a.O., S. 126.
[2]Ebenda.
[3]Vgl. zu diesem Problem KOCH, H., Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik, Wiesbaden 1961, S. 107 ff.

bessere Möglichkeiten eines internen Risikoausgleichs hat als das abwälzende Unternehmen.

Im folgenden ist zu fragen, inwieweit das Operating-Leasing bei Transportketten derartige Risikoüberwälzungsfunktionen erfüllen kann und somit imstande ist, einen Rationalisierungsbeitrag unter risikopolitischem Aspekt zu leisten.

b_1) Operating-Leasing und das Investitionsrisiko

Das Risiko, das jeder Investition anhaftet, besteht darin, daß die Investition nicht den erwarteten Gewinn erwirtschaftet.

Je weiter der Planungszeitraum aufgrund der Langlebigkeit der Investitionsobjekte in die Zukunft reicht, desto größer werden zwangsläufig die Investitionsrisiken sein. Eine Möglichkeit, das Investitionsrisiko zu vermindern, besteht in der Verkürzung der Nutzungsdauer der Investitionsobjekte, die im Falle eines Kaufs durch die Veräußerung des betreffenden Objektes und beim Operating-Leasing im Gegensatz zu dem über eine fest bestimmte Vertragszeit laufende Finance-Leasing, durch das jederzeit mögliche Kündigungsrecht gegeben ist.

Durch die Kündigung wälzt der Leasing-Nehmer das Investitionsrisiko auf den Leasing-Geber ab, der seinerseits gezwungen wird, das Kündigungsrisiko zum Bestandteil seiner Kalkulation der Leasing-Entgelte zu machen. Die Vielzahl der Leasing-Geschäfte ermöglicht dem Leasing-Geber einen internen Risikoausgleich, so daß die Risikokosten des Leasing-Gebers niedriger sein müssen als die des Leasing-Nehmers im Falle der Nichtüberwälzbarkeit des Risikos.

Unter einem weiteren Aspekt läßt sich zeigen, wie die Höhe der Risikoprämie zusätzlich zugunsten des Leasing-Nehmers verringert werden kann. Wenn die Transportkette A erkennt, daß ihre Produktionsmittel zu einer Fehlinvestition zu werden drohen, wird sie beim Operating-Leasing von ihrem Kündigungsrecht Gebrauch machen, und die Leasing-Gesellschaft muß die Produktionsmittel je nach Vereinbarung entweder sofort oder nach einer vereinbarten kurzen Restlaufzeit zurücknehmen. Wenn nun beispielsweise im Verlaufe einer wettbewerblichen Marktanteilsverschiebung die Transportkette B Nachfrage der Transportkette A auf sich gezogen hat, dann ist es denkbar, daß die Kette B bei der Leasing-Gesellschaft dieselben Produktionsmittel nachfragt, die A zurückgegeben hat, so daß die Risikoübernahme dem Leasing-Geber selbst im "Schadenseintrittsfall" nicht zwangsläufig Verluste zufügen muß. Nun wird die Risikoprämie in den vom Leasing-Geber geforderten Entgelten ex ante berechnet und nicht erst im Schadensfall entsprechend den Möglichkeiten der Aggregatverwertung festgelegt. Die Leasing-Gesellschaften dürften aufgrund ihrer Erfah-

rungen den wahrscheinlichen Verwertungsmarkt und seine Bedingungen für die von ihnen verleasten Objekte genügend gut kennen, um Risikoprämien bestimmen zu können, in denen diese Möglichkeit der Prämienminderung berücksichtigt ist.

Daraus folgt, daß beim Operating-Leasing das Investitionsrisiko aufgrund der Möglichkeit, es vom Leasing-Nehmer auf den Leasing-Geber zu überwälzen, nicht nur fest kalkulierbar wird, sondern daß sich zudem die Kostenstruktur der Transportkette verbessert, weil die Risikokosten des Leasing-Gebers niedriger als die des Leasing-Nehmers sind.

Technischer Fortschritt bewirkt in der Regel eine zunehmende Automatisierung und Spezialisierung, die üblicherweise zu einer Erhöhung der Fixkosten und zu einer Verringerung der variablen Stückkosten führen. Die Erhöhung der Fixkosten und die Spezialisierung der Aggregate, die sich in einer Verengung der Leistungsquerschnitte [1] und dadurch in der Regel in einer Verkürzung der Zone der optimalen Nutzung auswirken, führen zu einer verstärkten Anfälligkeit gegenüber Nachfrageschwankungen und vergrößern damit das Investitionsrisiko der Transportkette.

Die mit einem nicht abwälzbaren Investitionsrisiko verbundenen Gefahren können dazu führen, aus risikopolitischen Erwägungen heraus auf die produktivitätssteigenden Wirkungen des technischen Fortschritts zu verzichten.

Auf den Fall des Operating-Leasing übertragen bedeutet dies, daß die Transportkette die Möglichkeiten des technischen Fortschritts nutzen kann, ohne daß sich ihr Investitionsrisiko erhöht; sie kann gesamtkostengünstiger produzieren, im Falle ungünstiger Marktentwicklungen ihre hohe Fixkostenbelastung durch Ausübung des Kündigungsrechts gegenüber dem Leasing-Geber reduzieren und somit ihre betriebliche Elastizität gemäß den Markterfordernissen vergrößern [2].

---

[1] Vgl. dazu GUTENBERG, E., 1. Bd., a.a.O., S. 62 ff.

[2] Es versteht sich, daß mit zunehmend engerem Leistungsquerschnitt der Leasing-Objekte auch ihre Verwertungsmöglichkeiten entsprechend eingeengt werden und somit die Kosten der Risikoüberwälzung steigen.
Trotzdem bleibt das oben gefundene Ergebnis, daß die Kosten der Risikoüberwälzung aus Gründen der internen Risikoausgleichsmöglichkeiten und der besseren Verwertungskenntnisse des Leasing-Gebers niedriger sind als die Kosten der Risikobelastung beim Investor, gültig. Die Frage ist natürlich, ob die Verhältnisse auf dem Leasing-Markt den Leasing-Geber dazu zwingen, diesen Vorteil an den Leasing-Nehmer weiterzugeben.

b_{11}) Das Beschäftigungsrisiko

"Beschäftigungspolitik bezieht sich auf eine stets optimale Inanspruchnahme der Gesamtheit des vorhandenen Fuhrparks wie auch auf die optimale Nutzung jedes einzelnen Aggregats"[1].

Aus dieser Zielfunktion der Beschäftigungspolitik kann gefolgert werden, daß das Beschäftigungsrisiko in einer nichtoptimalen Inanspruchnahme des Fuhrparks und der Aggregate besteht. Der Grund für das Beschäftigungsrisiko liegt entweder in einem Beschäftigungsrückgang oder in einer innerbetrieblichen Aggregatdisharmonie[2].

Sind bei einem bestimmten Beschäftigungsgrad alle Aggregate optimal ausgelastet, so führt ein Rückgang der Beschäftigung zwangsläufig zu einer nichtoptimalen Aggregatnutzung[3]. Das Beschäftigungsrisiko konkretisiert sich in einer Gewinnschmälerung, die durch das Anwachsen der Stückkosten pro Leistungseinheit bewirkt wird.

Gleichgültig, ob sich eine Transportkette dem Beschäftigungsrückgang intensitätsmäßig durch Verringerung der Transportgeschwindigkeiten ihrer Verkehrsmittel, zeitlich durch Verkürzung ihrer täglichen Nutzungszeiten oder quantitätsmäßig durch Verkleinerung der Verkehrsmittelzahl anpaßt, sie verschlechtert stets ihre Kostenstruktur. Im Falle der intensitätsmäßigen Aggregatanpassung wird sehr bald die Zone der optimalen Aggregatnutzung verlassen. Die zeitliche Anpassung kann die beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten nicht abbauen. In beiden Fällen werden die Kosten pro Leistungseinheit der betreffenden Aggregate steigen. Bei der quantitativen Transportkettenanpassung an eine rückläufige Beschäftigung werden Aggregate aus dem Produktionsprozeß zumindest vorüber-

---

[1] KNAGGE, B., Das Kapazitätsproblem bei der Eisenbahn, in: Das Kapazitätsproblem in der Verkehrswirtschaft, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. SEIDENFUS, Heft 46, Göttingen 1967, S. 61.

[2] Der Fall der innerbetrieblichen Abstimmungsdisharmonie der für den Produktionsprozeß erforderlichen Aggregate, die über ein Engpaßaggregat die optimale Nutzung aller übrigen Aggregate verhindert, soll hier nicht weiter untersucht werden.

[3] Selbst wenn sich der Betriebsmittelbestand durch quantitative Anpassung kontinuierlich an die rückläufige Beschäftigung angleichen ließe, ist im Fall der Aggregatstillegung immer ihre nichtoptimale Nutzung gegeben und im Fall der Veräußerung in der Regel davon auszugehen, weil durch den Zwang zum Verkauf im Verkaufserlös nur selten der volle Nutzenwert des Aggregats vergolten werden dürfte.

gehend herausgezogen, und es entstehen Stillege- und Stillstandskosten für diese Aggregate[1].

Nun stellt die Ausübung des Kündigungsrechts beim Operating-Leasing durch die Transportkette nichts anderes als eine quantitative Anpassung dar, ohne daß jedoch die Kostenstruktur verschlechtert wird, da keine Stillege- und Stillstandskosten anfallen[2].

Es ergibt sich also das interessante Ergebnis, daß das Operating-Leasing durch das Kündigungsrecht geeignet ist, das Beschäftigungsrisiko über eine quantitative Anpassung zu vermindern oder gar zu beseitigen. Effizienzkriterium ist die Höhe des positiven Saldos zwischen der Risikoprämie, die vom Leasing-Geber im Leasing-Entgelt eingerechnet ist, und der Höhe der zusätzlichen Kosten, die bei Beschäftigungsänderungen aufgrund der nicht optimalen Nutzung der Produktionsfaktoren entstünden.

b_{12}) Das Kapazitätsrisiko

Bestand das Beschäftigungsrisiko in einer nicht optimalen Inanspruchnahme der für den Produktionsprozeß benötigten Produktionsfaktoren, so geht es bei dem Kapazitätsrisiko um den längerfristigen Aspekt einer nicht optimalen Abstimmung der Kapazität an sich zur Nachfrageentwicklung in der Zeit.

Bei den Nachfrageveränderungen, die das Kapazitätsrisiko bewirken, unterscheidet man zwischen periodischen und strukturellen Schwankungen der Nachfrage.

b_{121}) Strukturelle Nachfrageschwankungen

Jede Nachfrageänderung, die auf Strukturveränderungen zurückzuführen ist und in einem positiv oder negativ gerichteten Trend dargestellt werden kann, erfordert eine entsprechende Anpassung der Kapazitäten, damit das optimale Verhältnis zwischen Nachfrage und Kapazität erhalten bleibt. Bei Transportketten stellen sich Schwierigkeiten der Teilbarkeit von Produktionsfaktoren, ihre Langlebigkeit und ihre schwierigen alternativen Verwendungsmöglichkeiten dem stetigen Anpassungsprozeß der

---

[1] Vgl. zu dem Problem der Anpassung GUTENBERG, E., a.a.O., S. 238 ff.

[2] Wenn auch die quantitative Anpassung nicht direkt der Beschäftigungs-, sondern der Kapazitätspolitik zugehörig ist, so greifen ihre Auswirkungen doch direkt auf das Gebiet der Beschäftigungspolitik über, da die quantitative Anpassung bei Veränderungen der Beschäftigungslage zu einer optimalen Nutzung der Gesamtheit der Produktionsfaktoren verhelfen kann und somit direkt dem Ziel der Beschäftigungspolitik dient.

Kapazität an die Veränderungen der Nachfrage entgegen[1]. Wegen dieser Eigenschaften der Produktionsfaktoren ist für die Transportkette im Interesse eines großen investitionspolitischen Reagibilitätsvermögens ein möglichst frühzeitiges Erkennen der Signale, die Strukturveränderungen anzukündigen pflegen, von entscheidender Bedeutung. Im Zeitpunkt der Entscheidung über eine Kapazitätsveränderung bestehen in aller Regel keinerlei gesicherte Annahmen über den langfristigen Verlauf des Nachfragetrends, so daß trotz einer kurzfristig optimalen Kapazitätsabstimmung auf eine strukturell bedingte Nachfrageveränderung langfristig keine Beseitigung des Kapazitätsrisikos, sondern nur eine zeitliche Risikoverschiebung konstatiert werden kann.

Wenn aber das durch strukturell bedingte Nachfrageveränderungen bewirkte Kapazitätsrisiko primär aus der Schwierigkeit resultiert, die Zeiträume der Nachfrageveränderungen und die der Investitionen bzw. die der Desinvestitionen einander anzupassen, so scheint das Instrument des Operating-Leasing besonders geeignet zu sein, dieses Kapazitätsrisiko zu mindern, weil die Transportkette ihre Kapazität mit seiner Hilfe beweglich halten und sie so jeweils an die veränderte Nachfrage anpassen kann. Auf diese Weise erschließt das Operating-Leasing der Transportkette eine wichtige Rationalisierungsquelle.

b_{122}) Periodische Nachfrageschwankungen

Neben den strukturellen Nachfrageschwankungen gibt es noch die periodischer Natur. Charakteristisch für sie ist der Tatbestand, daß die Übereinstimmung von Kapazität und Nachfrage nur vorübergehend aufgehoben ist, wobei das Kapazitätsrisiko unmittelbar von der Stärke der sich sehr häufig als Saisonschwankungen darstellenden Periodenabweichungen vom Zustand der optimalen Kapazitätsabstimmung abhängt. Bei periodischen Nachfrageschwankungen muß daher stets versucht werden, die Breite der Nachfrageschwankungen zu dämpfen.

Dieses Ziel kann grundsätzlich auf zweifache Art verfolgt werden. Entweder wird die Transportkette versuchen, die Nachfrage durch einen geschickten Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums[2] zu verstetigen[3], oder sie paßt sich mit der Kapazität der veränderten Nachfrage an.

---

[1] Vgl. KRAFFT, D., Probleme einer optimalen Kapazitätspolitik, in: Das Kapazitätsproblem in der Verkehrswissenschaft, a.a.O., S. 28.
[2] Vgl. dazu GUTENBERG, E., Grundlagen der BWL, 2. Bd., a.a.O., S. 123 ff.
[3] Vgl. KOTLER, Ph., Marketing Management, Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, S. 373 ff.

Auf die Nachfrageverstetigung durch preispolitische Maßnahmen einer Transportkette wird hier nicht weiter eingegangen, da sie mit dem Leasing nicht in unmittelbarem Zusammenhang stehen. Es sei nur kurz auf die Gefahren dieser nicht kosteninduzierten Preisveränderungen hingewiesen. Einmal verstoßen sie gegen die aus Sicherheits- und Kalkulationsgründen erwünschte Preiskonstanz der Beschäftigungsverträge zwischen Transportkette und den Verladern. Sodann ist es wegen der hohen Preiselastizität der Nachfrage möglich, daß einerseits Preiserhöhungen nicht nur zusätzliche Nachfrage abhalten, sondern gleichzeitig unerwünschterweise vorhandene Nachfrage vermindern, und daß andererseits Preissenkungen Kampfpreise der Konkurrenten und damit einen allgemeinen Preisverfall provozieren, der die gewünschte Steigerung der Nachfrage verhindern würde. In der Regel wird die Kapazitätsanpassung an Nachfrageveränderungen im Vordergrund der Maßnahmen stehen.

Da es jedoch unmöglich ist, saisonalen periodischen Nachfrageschwankungen mittels einer reaktionsschnellen, flexiblen Kapazitätspolitik zu begegnen [1], bietet sich den Transportketten der pragmatische Ausweg der kapazitätspolitischen Ausrichtung auf eine bestimmte Nachfragehöhe, die größenordnungsmäßig zwischen der Durchschnitts- und der Spitzennachfrage liegen muß, womit natürlich das Ziel einer optimalen Auslegung der Kapazität von vornherein aufgegeben ist. Denn legt die Transportkette ihre Kapazität für die durchschnittliche Nachfrage aus, so hält sie für die Zeit der unterdurchschnittlichen Nachfrage ihre Kostenstruktur belastende Überkapazitäten vor. Für die Zeit der überdurchschnittlichen Nachfrage erreicht die Transportkette zwar das beschäftigungspolitische Ziel der optimalen Inanspruchnahme der vorhandenen Kapazität, jedoch ist die kapazitätspolitische Zielsetzung der optimalen Abstimmung der Kapazität auf die Nachfrage und ihre Veränderungen nicht erfüllt, da die Transportkette außerhalb dieser Zeit Unterkapazitäten aufweist.

Derartige, die Kostenstruktur einer Transportkette nicht direkt belastenden Unterkapazitäten können das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag und somit den Gewinn auf zweifache Weise negativ beeinflussen. Eine Nachfrage, die von einer Transportkette wegen mangelnder Kapazitäten nicht befriedigt werden kann, ist in diesem Fall Indikator für entgangenen zusätzlichen Gewinn. Darüber hinaus muß bedacht werden, daß die Nachfrageerhöhungen üblicherweise nicht von zusätzlichen Nachfragern, sondern vom Kundenstamm der Transportkette bewirkt werden. Wenn sich die Transportkette aus Gründen der mangelnden Kapazität außerstande sieht, die zusätzliche Nachfrage dieser "Stammkunden" zu befriedigen, so kann dieses Unvermögen das aquisitorische Potential, das sich die Transportkette bei ihren Kunden in Form objektiv und subjektiv begründeter Präferenzen aufgebaut hat, und von dem aufgrund einer hohen Preiselastizität der Nachfrage bei homogenen Leistungen unterschiedlicher Anbieter nur bescheidene Bindungswirkungen ausgehen dürften, derart verringern, daß es nicht

---

[1] Es ist schlechterdings unvorstellbar, daß sich die Verkehrsunternehmen der Transportkette vor jeder Saison neue Transportmittel kaufen, die sie nach dem Ende der Saison wieder verkaufen.

mehr ausreicht, ein Abwandern des Kunden zu einem Wettbewerber der Transportkette zu verhindern.

Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, welche die wirtschaftliche Kapazität bestimmen soll, die eine Transportkette bei Existenz periodischer Nachfrageschwankungen vorhalten müßte, hat die Kosten der Unter- und die der Überkapazität zu ermitteln. Die optimale Kapazität ist dann erreicht, wenn die Kosten, die durch die periodischen Nachfrageschwankungen infolge mangelnder Abstimmung der Kapazität zur Nachfrage entstehen, ihr Minimum erreichen. Dabei sind in den Kosten der Unterkapazität sowohl die hypothetischen Opportunitätskosten entgangener zusätzlicher Beschäftigung und deren im Realisationsfall positive Auswirkungen auf die Stückkosten pro Leistungseinheit als auch die möglichen Folgekosten der Zerstörung des akquisitorischen Potentials zu berücksichtigen. Da jedoch speziell die Ermittlung der letztgenannten Folgekosten entscheidend von der Beurteilung der Stärke des akquisitorischen Potentials der Transportkette und den wahrscheinlichen Reaktionen der Nachfrager abhängt, also von Größen, deren Bestimmung nur sehr subjektiv und spekulativ vorgenommen werden kann, dürfte die investitionspolitische Entscheidungshilfe einer derartigen Wirtschaftlichkeitsrechnung gering sein.

Es kann aber als wahrscheinlich angenommen werden, daß die möglichen Folgekosten der Unterkapazität, die auf negative akquisitorische Effekte mit der Folge der Kundenabwanderung zurückzuführen sind, von der Verkehrswirtschaft als sehr bedeutsam angesehen werden und eine beträchtliche investitionspolitische Relevanz haben müssen, da im Verkehrssektor ein Trend zur Schaffung von Überkapazitäten durch Ausrichtung der Kapazität auf die Spitzennachfrage zu erkennen ist[1].

Vergleicht man nun die Kosten der Überkapazität einer Transportkette, die, rationales Verhalten der Transportkette unterstellt, überwiegend risikopolitisch zu begründen sind, mit den Risikoüberwälzungskosten, die dem Leasing-Nehmer beim Operating-Leasing dafür entstehen, daß er eine zur Nachfrage jederzeit optimale Kapazitätsabstimmung erreichen kann, so läßt sich unschwer erkennen, daß die Risikokosten im Falle des Operating-Leasing erheblich niedriger sein müssen als im Falle der Kapazitätsausrichtung auf die Durchschnitts- oder gar auf die Spitzennachfrage. Muß man nämlich im Falle der Ausrichtung der Kapazität auf die durchschnittliche oder unter der Spitzennachfrage liegende Nachfrage zu den Kosten, die effektiv durch die Unter- bzw. Überkapazität entstehen, noch die hypothetischen Opportunitäts- und potentiellen Folgekosten rechnen, so entstehen im Falle des Operating-Leasing weder direkte Kosten noch Folgekosten einer Über- und Unterkapazität, da die Kapazität stets sofort auf die Nachfrage abgestimmt werden kann. Es entstehen lediglich Risikoüberwälzungskosten, die der Leasing-Geber nach Maßgabe des für ihn bestehenden Risikos bemißt.

---

[1] Vgl. KRAFFT, D., a.a.O., S. 26.

Das Risiko des Leasing-Gebers besteht in der Gefahr, für die aufgrund des vom Leasing-Nehmer ausgeübten Kündigungsrechtes zurückgenommenen Aggregate keine Anschlußverwendung zu finden. Nun ist aber, ohne auf die Bedeutung dieser Gefahr für den Leasing-Geber erneut einzugehen[1], einsichtig, daß der Leasing-Geber stets eine ertragreichere Verwendung für die zurückgenommenen Aggregate finden wird als die Transportkette, die im Fall der Überkapazität entweder ihre Aggregate nicht optimal nutzt und somit gegen das Beschäftigungsziel verstößt und folglich die Ertragskraft der Aggregate mindert oder Aggregate stillegt und somit einen zeitlich befristeten völligen Ertragsverlust dieser Aggregate bewirkt.

Hat sich eine Transportkette aus risikopolitischen Erwägungen in ihrer Kapazität nach der erwarteten Nachfragespitze ausgerichtet, so fällt der Vergleich noch mehr zugunsten des Operating-Leasing aus.

Folgender Aspekt spricht in diesem Zusammenhang zusätzlich für das Operating-Leasing. Dem Kapazitätsrisiko wäre gegenüber periodischen Nachfrageveränderungen auch genüge getan, wenn nicht die gesamte benötigte Kapazität der Transportkette mittels Operating-Leasing verfügbar gemacht würde, sondern lediglich die Kapazität, die aufgrund der periodischen Schwankungen beweglich gehalten werden sollte. Somit könnte die Kapazität, die der Erfüllung der periodischen Mindestnachfrage genügt, über "traditionelle" Finanzierungsarten oder über das Finance-Leasing beschafft werden. Der Vorteil einer nur teilweisen Beweglichkeit der Kapazität liegt in dem Wegfall einer Risikoprämie für die nicht mobile Kapazität, der Nachteil, der auch durch Vergrößerung der mobilen Kapazität nur gemindert, jedoch nicht beseitigt werden kann, besteht in dem nicht ausreichenden Reagibilitätsvermögen der Transportkette gegenüber strukturell bedingten Nachfrageveränderungen, die über die aufgrund periodischer Nachfrageschwankungen auftretende Mindestnachfrage hinausgeht.

Will die Transportkette auch dem Kapazitätsrisiko gegenüber strukturell bedingten Nachfrageschwankungen Rechnung tragen, so ist es notwendig, einen möglichst großen Teil ihrer Kapazität mittels Operating-Leasing zu beschaffen und somit mobil zu machen.

Abgesehen von Überlegungen, die für eine Inanspruchnahme des Operating-Leasing für die gesamte Kapazität oder ihren überwiegenden Teil sprechen und sich auf die Dienstleistungsfunktion beziehen, muß bedacht werden, daß sich die Risikoprämie pro durch Leasing verfügbar gemachtes Aggregat mit zunehmendem Anteil dieser Aggregate an der Gesamtzahl der Aggregate im Unternehmen bei gleichzeitiger Risikoverminderung ermäßigt.

---

[1] Es sei daran erinnert, daß sie sich beispielsweise durch internen Risikoausgleich oder durch Leasing-Nehmer, die die gleichen Aggregate phasenverschoben benötigen, verringern läßt.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Im folgenden sollen die Möglichkeiten des Operating-Leasing, bei Transportketten einen Rationalisierungsbeitrag über die Verminderung von Leerfahrten zu erzielen, untersucht werden.

Grundsätzlich offenbart jede Leerfahrt eine Nichtbewältigung des Beschäftigungsproblems, das jeweils dann gegeben ist, wenn vorhandene Aggregate nicht optimal genutzt werden. Von einer optimalen Inanspruchnahme der Aggregate muß jedoch auch dann gesprochen werden, wenn Leerfahrten eine entweder technisch oder ökonomisch notwendige Vor- bzw. Nachstufe des Transportakts darstellen. Eine technische Bedingtheit einer Leerfahrt liegt dann vor, wenn entweder die Art des Transportaktes oder die Transportrelation keine Möglichkeit bieten, eine vorliegende bzw. nachfolgende Leerfahrt zu vermeiden[1]. Ökonomisch ist eine Leerfahrt dann erforderlich, wenn es eine oder mehrere Möglichkeiten der Leerfahrtvermeidung gibt, diese Möglichkeiten jedoch jeweils höhere Kosten als die der Leerfahrt entstehen lassen.

Hier soll der Fall untersucht werden, bei dem Leerfahrten vermieden werden können, ohne daß darunter die Produktion von Verkehrsleistungen leidet, und bei dem gleichzeitig dem Rationalprinzip insofern entsprochen wird, als die Kosten der Vermeidung von Leerfahrten niedriger sind als die Kosten der Leerfahrten.

Das Operating-Leasing gestattet dem Leasing-Nehmer durch das Kündigungsrecht eine kontinuierliche Kapazitätsanpassung an Nachfrageveränderungen. In einer Sonderform des Operating-Leasing, dem sogenannten "Renting", wird den Flexibilitätserfordernissen der Kapazität durch besonders kurzfristige Verträge entsprochen, die in ihrer Fristigkeit beispielsweise lediglich die Dauer eines Produktionsaktes umfassen[2].

Das Operating-Leasing in der Form des Renting würde also beispielsweise, sofern eine Verkehrsnachfrage in der Relation A nach B besteht, einer Transportkette die erforderlichen Produktionsmittel in A zur Verfügung stellen und nach Durchführung des Transportaktes in B zurücknehmen können, sofern das Leasing-Entgelt, das die Transportkette als Leasing-

---

[1] Das Problem der technisch bedingten Leerfahrten soll hier nicht weiter behandelt werden, da es "ex definitione" nicht lösbar ist. Im übrigen ist dieses Problem identisch mit dem Problem der Kuppelproduktion, da hier die Produktion der Verkehrsleistung zwangsläufig die Produktion einer Leerfahrt erfordert. Der einzige Unterschied zur "echten" Kuppelproduktion ist darin zu sehen, daß im Verkehrssektor das Abfall- oder Nebenprodukt der Leerfahrt nicht simultan zum Hauptprodukt entsteht, sondern seine Produktion entweder vor- oder nachgelagert, im Extremfall sogar vor- und nachgelagert ist. - Vgl. zu dem Problem der Kuppelproduktion GUTENBERG, E., a.a.O., S. 97 f.

[2] Ein Beispiel hierfür sind die "Rent-a-Car"-Organisationen.

Nehmer zu zahlen hat, die Kosten, die dem Leasing-Geber durch die Zurverfügungstellung der für den Transportakt erforderlichen Produktionsmittel entstanden sind, überkompensiert. Die Transportkette wird ihrerseits bereit sein, ein derartiges Leasing-Geschäft zu tätigen, wenn das Leasing-Entgelt niedriger ist als die Kosten, die bei Benutzung der eigenen Kapazität einschließlich der Kosten einer erforderlichen Leerfahrt entstehen würden. In einem Vorteilhaftigkeitsvergleich muß die Transportkette also das Leasing-Entgelt, in dem alle Kostenkomponenten einschließlich eines Gewinnzuschlags des Leasing-Gebers enthalten sind, mit den Kosten vergleichen, die ihr im Falle der Transportdurchführung mit eigenen Produktionsmitteln einschließlich der Kosten der Leerfahrt entstehen würden.

Nun war schon erwähnt worden, daß die Kosten der Leerfahrt nur unerheblich unter den Kosten der beladenen Fahrt liegen. Mithin hätte das Vorteilskriterium einer Entscheidung für das Operating-Leasing die Bedingung zu erfüllen, daß das Leasing-Entgelt für die Bereitstellung der für den Transportakt benötigten Produktionsmittel niedriger sein müßte als die Kostensumme, die bei Benutzung eigener, gleicher Produktionsmittel für Leer- und Vollfahrt entstünde.

Man darf dabei freilich nicht übersehen, daß das Leerfahrtenproblem auch für die Leasing-Gesellschaft existiert. Aufgrund der hohen Leerfahrtkosten wird der Leasing-Geber die Leasing-Entgelte grundsätzlich dann geringer halten können als die Kosten, die eine Transportkette bei der Benutzung eigener Produktionsmittel entstehen, wenn ihm die Lösung des Leerfahrten-Problems besser gelingt als der Transportkette; oder anders ausgedrückt, wenn bei der Leasing-Gesellschaft der Anteil der Leerfahrten an den Vollfahrten geringer ist als bei einer Transportkette, die alle organisatorischen und preispolitischen Möglichkeiten nutzt.

Die Funktion einer Transportkette in ihrer Eigenschaft als kooperativer Verbund mehrerer Verkehrsunternehmen besteht in der Schaffung von geschlossenen Transportverbindungen in einer bestimmten Anzahl von Transportrelationen. Das bedeutet, daß sich das Netz, in dem zur Vermeidung von Leerfahrten Rückladung gesucht werden muß, auf die von der Transportkette bedienten Relationen beschränkt. Je größer dieses Netz ist, desto größer ist die Zahl der Zielgebiete, die den potentiellen Verladern angeboten werden können und entsprechend größer die Chance, Rückladung zu erhalten.

Wenn eine Leasing-Gesellschaft am Zielort einer Transportkette die Transportmittel zurücknimmt, so befindet sie sich in der Lage, diese Transportmittel, ohne daß sie relationsgebunden wären, allen Verkehrsunternehmen anzubieten. Weitgehende Normung und Standardisierung der

Transportmittel unterstellt, nimmt ihre Verwendbarkeit im Fall des Operating-Leasing stark zu, da diese Transportmittel nicht in bestimmten Transportrelationen zu einem bestimmten Quellgebiet zurückfließen müssen, sondern sich ihnen für einen neuen Transport alle nur denkbaren Relationen eröffnen[1].

Wenn die Kosten einer Leerbewegung von Transportmitteln für Transportkette und Leasing-Gesellschaften gleich groß sind, befindet sich die Leasing-Gesellschaft im Falle zurückgegebener Transportmittel stets in der gegenüber der Transportkette vergleichsweise günstigeren Position, da sie es nur mit "Fällen" zu tun hat, in denen die Transportkette durch Rückgabe der Transportmittel bereits ihr Unvermögen, Rückfracht zu finden, erklärt hat. Das bedeutet, daß die Leasing-Gesellschaft allenfalls gleich hohe, jedoch niemals höhere Leerbewegungskosten haben kann als die Transportkette, die ihre Leerbewegungen selbst durchführt. Die Leasing-Gesellschaft kann die zurückgenommenen Transportmittel allen Verkehrsunternehmen auf allen Relationen anbieten und steigert damit den Universalitätsgrad der Transportmittel erheblich. Wenn es der Leasing-Gesellschaft auf diese Weise gelingt, auch nur eine Leerbewegung mehr als die Transportkette zu vermeiden, so sind ihre Gesamtkosten der Leerbewegungen geringer als die der Transportkette, und sie kann in den Leasing-Entgelten einen Preis für Leerbewegungen fordern, der unter den Kosten liegt, die der Transportkette für ihre Leerbewegungen entstünden. Der gleiche für die Leasing-Gesellschaft positive Effekt tritt ein, wenn nicht die Zahl der Leerbewegungen verringert wird, sondern aufgrund der Überführung der der Leasing-Gesellschaft wieder zur Verfügung gestellten Transportmittel in neue Verkehrsrelationen die Streckenlänge zumindest einer Leerfahrt verringert wird.

Da die Erfüllung dieser Vorteilhaftigkeitskriterien den Regelfall darstellen dürfte, kann gefolgert werden, daß das Operating-Leasing in der Form des Renting geeignet ist, das Leerfahrten-Problem zu mildern und so mit den Transportketten zu einem entscheidenden Rationalisierungserfolg zu verhelfen. Die Möglichkeit und der Umfang einer derartigen Rationalisierung hängen jedoch von der Inanspruchnahme des Systems Operating-Leasing ab. Beispielsweise wird ein Rationalisierungsgewinn über Leerfahrt-Kostenverminderung bei Transportketten des Container-Verkehrs dann in aller Regel nicht entstehen, wenn nur die Container, nicht aber ihre Trägerfahrzeuge über Leasing beschafft werden, da für den Fall, daß keine Rückfracht vorliegt, durch Rückgabe des Containers an die Leasing-Gesellschaft für die Transportkette lediglich die Kosten des Rücktransports des leeren Containers entfallen, nicht jedoch die Kosten der erforderlichen Leerfahrt des Trägerfahrzeugs. Der Kostenunterschied zwischen einer Leerfahrt des Containerträgers (ohne Container) und der Fahrt mit leerem Container ist jedoch sehr gering, so daß die Transportkette für

---

[1] Ähnliche Wirkungen lassen sich nur durch eine Integration mehrerer Transportketten erzielen, die jedoch eine nachhaltige Kooperationsbereitschaft einer größeren Zahl von Verkehrsunternehmen, Speditionsgesellschaften etc. voraussetzt.

die Ausnutzung der jederzeitigen Rückgabemöglichkeit allein von Containern nur einen Preis zu zahlen gewillt sein wird, der niedriger ist als die ohnehin geringen Kosten, die eingespart werden können. Um sich mit einem derartigen Preis zufrieden geben zu können, dürfen der Leasing-Gesellschaft ihrerseits nur Kosten entstehen, die niedriger sind als dieser Preis; d.h., es dürften keine (oder kaum) Leerfahrten für die neuerliche Disposition der zurückgenommenen Container notwendig werden, da sie diese wiederum mit Trägerfahrzeugen durchführen müßte. Diesen Leerfahrten folgen in aller Regel Leerfahrten des Trägerfahrzeugs ohne Container, und somit würde die Disposition eines Containers, der nicht an der Stelle verwendet werden kann, an der er der Leasing-Gesellschaft von der Transportkette zurückgegeben wurde, jeweils zwei Fahrten der Leasing-Gesellschaft erfordern.

Da die neuerliche Container-Disposition häufig nicht an der Stelle erfolgen kann, an der der Container der Leasing-Gesellschaft zurückgegeben wird, dürfte eine Preisstellung des Leasing-Gebers, die unter den Rücklaufkosten des leeren Containers liegt, zumeist nicht möglich sein. Das Operating-Leasing ist dann nicht in der Lage, einen Beitrag zur Vermeidung der Leerbewegungen zu leisten[1].

Da eine Rationalisierung nur erreicht werden kann, wenn durch Einschaltung einer Leasing-Gesellschaft die Summe der Leerfahrten bzw. die der Leerfahrtenkilometer beider Parteien vermindert werden kann, und dieses Ziel nur erreichbar ist, wenn im Fall der Transportmittelrückgabe an die Leasing-Gesellschaft bei der Transportkette keine Leerfahrt mehr anfällt, stellt sich im kombinierten Verkehr die Forderung, nicht nur die Container, sondern ebenfalls die Trägerfahrzeuge und in logischer Konsequenz das dazugehörige Bedienungspersonal durch einen Leasing-Vertrag zu beschaffen.

Die Forderung eines möglichst umfassenden Transportmittel-Leasings, die für Transportketten des nichtkombinierten Verkehrs insofern ohnehin Gültigkeit besitzt, als bei ihnen die Transportfahrzeuge gleichzeitig die Funktion von Transportbehältern erfüllen, erstreckt sich unter der Zielsetzung einer Verminderung der Kosten von Leerfahrten durch Operating-Leasing gleichermaßen auf alle Verkehrsmittel über alle Verkehrsträger der Transportkette, da alle vorstehenden Überlegungen nicht verkehrsmittel-, sondern kostendeterminiert sind.

Zu der positiven Beurteilung des Operating-Leasing in der Form des Renting für eine bessere Lösung des Problems der Leerbewegungen kann jetzt ergänzend festgestellt werden, daß der Rationalisierungsbeitrag des Ope-

---

[1] Vgl. SEIDELMANN, Ch., Container - im Eigentum eines Verkehrsträgers, im Pool oder im Leasing, in: Rationeller Transport, a.a.O., Frankfurt, 17. Jg., September/Oktober 1968, S. 475 ff.

rating-Leasing um so mehr wächst, je intensiver und umfassender sich die Transportkette ihrer Möglichkeiten bedient.

b_2) Operating-Leasing und das technische Investitionsrisiko

Das technische Investitionsrisiko kann in einer mangelhaften Funktionstüchtigkeit oder in einem Funktionsausfall der Investitionsobjekte und/oder in einer besseren Funktionsfähigkeit oder Funktionsdauer alternativer Investitionsobjekte bestehen. Produktionshemmende Wartungs- oder Instandsetzungszeiten, bedingt durch hohe Stör- bzw. Reparaturanfälligkeit der Aggregate oder einer im Vergleich zu anderen Aggregaten zu niedrigen Leistung, sind der konkrete Ausdruck des technischen Investitionsrisikos.

Das technische Investitionsrisiko sagt im Hinblick auf das Unternehmensziel nichts aus. Erst seine ökonomische Bewertung erlaubt es, eine Feststellung darüber zu treffen, ob es als zielfördernd oder als zielhinderlich anzusehen ist[1]. Da aber eine ökonomische Bewertung und somit Überführung des technischen in das ökonomische Investitionsrisiko die Kenntnis der möglichen technischen Investitionsrisiken voraussetzt, sollen im folgenden die möglichen Auswirkungen des Operating-Leasing auf die unterschiedlichen technischen Investitionsrisiken dargestellt und sodann unter wirtschaftlichen Kriterien im Hinblick auf das ökonomische Investitionsrisiko beurteilt werden.

b_{21}) Das Risiko der technischen Überholung

Eine negative Begleiterscheinung des technischen Fortschritts ist die technische Überholung. Sie führt zur technisch überalterten Produktionsmitteln, die gegenüber anderen Aggregaten gleicher Funktion einen vergleichsweise kleineren Output haben und somit kostenungünstiger produzieren.

Nun scheint das Operating-Leasing auf den ersten Blick geeignet zu sein, jegliche technische Überholung durch Rückgabe der überalterten Produktionsmittel an den Leasing-Geber und durch Nutzung technisch vollkommener Produktionsmittel ausschalten zu können. Dieser Schluß ist jedoch voreilig.

---

[1] Beispielsweise vermindert ein Aggregat, das 10 % weniger Wartungszeit pro Beschäftigungsintervall benötigt, das technische Investitionsrisiko. Wenn jedoch dieser technische Fortschritt nur mit Anschaffungskosten erkauft werden kann, die höher sind als die Kostenersparnis infolge der verringerten Wartungszeiten, so wird trotz Verringerung des technischen Investitionsrisikos das ökonomische Investitionsrisiko durch die partielle Verschlechterung der Kostensituation vergrößert.

Denn anders als beim Finance-Leasing, bei dem das Leasing-Objekt innerhalb der Leasing-Vertragszeit über die Leasing-Entgelte amortisiert wird, und der Leasing-Geber bei einer ungünstigen oder nicht möglichen Weiterverwendung des betreffenden Objektes allenfalls eine Gewinnschmälerung, jedoch keinen Verlust erleiden kann, trägt der Leasing-Geber beim Operating-Leasing das volle Weiterverwendungsrisiko nach der durch Kündigung jederzeit möglichen Beendigung des Leasing-Zeitraumes, der in aller Regel kürzer als die Amortisationsdauer des Leasing-Objektes ist. Mithin ist erklärlich, daß der Leasing-Geber bei der Auswahl der in Frage kommenden Leasing-Objekte, d.h. bei der Bestimmung seines Sortiments, sich nicht nur von den Wünschen seiner Kunden, sondern primär von seinen Risikoentscheidungen bezüglich der Wieder- und Weiterverwendungsmöglichkeiten und somit der Amortisationsaussicht der potentiellen Leasing-Objekte beeinflussen läßt.

Das bedeutet, daß im Falle einer technischen Überholung der Produktionsmittel einer Transportkette das Operating-Leasing (durch Überlassung technisch effizienterer Produktionsmittel) nur dann ein Instrument zur Beseitigung der "technischen Lücke" werden kann, wenn die größere technische Effizienz der neuen Aggregate sich gleichzeitig in gegenüber den vorhandenen Aggregaten niedrigeren Stückkosten pro Leistungseinheit auswirkt. Nur in diesem Fall kann der Leasing-Geber die begründete Hoffnung auf künftige Weiterverwendung haben.

Da aber auch die nach dem Rationalprinzip handelnde Transportkette keine Investition um der Technizität willen vornimmt, sondern den Tatbestand der technischen Überholung ihrer Produktionsmittel ökonomisch wertet, d.h., nur im Fall der Existenz funktionsgleicher Aggregate mit niedrigeren Kosten pro Leistungseinheit als bisher in der technischen Überholung Risiken sehen wird, kann gesagt werden, daß das Operating-Leasing hervorragend geeignet ist, das Risiko einer technischen Überholung zu bannen.

b_{22}) Das Wartungs-, Instandsetzungs- und Ausfallrisiko

Das Wartungsrisiko besteht darin, daß technisch erforderliche Wartungsarbeiten, die der Sicherung der Funktionstüchtigkeit des betreffenden Aggregates dienen, entweder fehlerhaft durchgeführt werden oder mehr Zeit als erforderlich beanspruchen und somit nicht nur die Wartungskosten als solche, sondern (als Folgekosten) ebenfalls die Kosten des Produktionsausfalls der für die Wartungszeit eventuell geminderten oder nicht existenten Betriebsbereitschaft des Aggregats ansteigen.

Das gleiche gilt für das Instandsetzungsrisiko mit dem Unterschied, daß hier das instandzusetzende Aggregat generell für die Dauer der Instandsetzung aus dem Produktionsprozeß ausscheiden muß und daß die Risikokosten hier üblicherweise andere Größenordnungen haben.

Das Anfallrisiko schließlich ist darin zu sehen, daß das Aggregat vor dem Ende der technischen und auch der wirtschaftlichen Nutzungsdauer ausfällt und kalkulatorische Kosten in Höhe der noch nicht verrechneten Abschreibungen der Kostenrechnung entstehen. Gleichzeitig fallen - früher als geplant - Kosten der Ersatzbeschaffung an, und es entstehen außerdem vom Zeitpunkt des technischen Ausfalls bis zur Inbetriebnahme des Ersatzaggregats Produktionsausfallkosten.

Da der Leasing-Geber beim Operating-Leasing üblicherweise die Funktionsgarantie übernimmt, ist es seine Aufgabe, alle zur Erhaltung der Funktionstüchtigkeit der vermittelten Aggregate erforderlichen Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten für seine Rechnung durchzuführen. Der Leasing-Geber seinerseits wird die ihm bekannten Wartungs- und die durchschnittlich zu erwartenden Instandsetzungskosten sowie eine Risikoprämie für die Möglichkeit des vorzeitigen technischen Ausfalls über die gesamte voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer des Leasing-Objekts mitteln und diese zeitbezogene, gemittelte Kostengröße zu einem Bestandteil der zu fordernden Leasing-Entgelte machen.

Somit stellt die Übernahme der Funktionsgarantie durch den Leasing-Geber für die Transportkette an sich noch keine Rationalisierung dar. Diese ergäbe sich erst dann, wenn sich herausstellte, daß die Kosten der Funktionsgarantie, die der Leasing-Geber in den Leasing-Entgelten auf den Leasing-Nehmer überwälzt hat, niedriger sind als die Kosten, die der Transportkette entstünden, wenn sie Wartung, Instandsetzung selbst besorgen und das Risiko des technischen Ausfalls tragen müßte[1].

Man kann davon ausgehen, daß Leasing-Geber und Transportkette bei der Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von Produktionsmitteln regelmäßig zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Bei Benutzung gleicher Bestimmungskriterien wird die Leasing-Gesellschaft das Risiko der technischen Überholung aufgrund ihrer besseren Kenntnis des Weiterverwendungsmarktes für die betreffenden Aggregate und der besseren Kenntnis der speziellen Marktzugangsmöglichkeiten in der Regel geringer und somit die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Aggregate höher ein-

---

[1] Die Schwierigkeit einer generell gültigen Vorteilhaftigkeitsaussage für dieses Entscheidungsproblem besteht darin, daß das Ergebnis der Vergleichsrechnung außerordentlich von der speziellen Situation abhängig ist. Nur dann könnte eine generell gültige Aussage getroffen werden, wenn es eine für Transportketten typische und somit repräsentative Grundsituation bezüglich dieses Entscheidungsproblems gäbe.
Da dieses nicht der Fall ist, können im folgenden lediglich Kriterien erarbeitet werden, deren Verwendung unter Beachtung der jeweiligen Daten der Entscheidungssituation eine Vorteilhaftigkeitsaussage erlaubt.

schätzen als die Transportkette. Da die technische Nutzungsdauer die wirtschaftliche Nutzungsdauer regelmäßig übersteigt und das Risiko des technischen Ausfalls in einem zeitgleichen Kostenzuschlag zu den Aggregatkosten über die gesamte wirtschaftliche Nutzungsdauer erfaßt wird, ist es wahrscheinlich, daß bei gleicher Risikobeurteilung der technischen Ausfallmöglichkeit von Produktionsmitteln durch Leasing-Gesellschaft und Transportkette der Risikozuschlag der Leasing-Gesellschaft pro Zeiteinheit niedriger sein wird als der, den sich die Transportkette selbst für den Fall auferlegen müßte, daß sie das Risiko des technischen Ausfalls trägt.

Des weiteren kann mit einiger Wahrscheinlichkeit angenommen werden, daß die bei einem Aggregatausfall bis zur Beschaffung eines Ersatzaggregats eintretende Produktionsausfallzeit für den Fall, daß das ausgefallene Aggregat im Operating-Leasing-Verfahren genutzt wurde, entweder aufgrund der größeren Nähe der Leasing-Gesellschaft zu dem Aggregathersteller oder aufgrund der Rückgriffsmöglichkeit auf ein im Lager befindliches, abrufbereites und gleichwertiges Aggregat kürzer sein wird als die Produktionsausfallzeit, die bei Ersatzbeschaffung durch die Transportkette entstünde.

Auch bei den Wartungs-und Instandsetzungskosten können, trotz identischer technischer Wartungs- und Instandsetzungserfordernisse unterschiedliche Kosten entstehen, je nachdem ob der Leasing-Geber oder die Transportkette diese Arbeiten durchführt. Der Hauptgrund für diese Kostenunterschiede dürfte die unterschiedliche Qualität des Wartungs- bzw. Instandsetzungspersonals, der Werkzeuge sowie der Organisation dieser Tätigkeiten sein. Es besteht sicherlich eine enge Korrelation zwischen der Anzahl der Wartungs- und Instandsetzungsaufträge und der Qualität der Arbeiten dergestalt, daß bei zunehmender Auftragsgröße eine verstärkte Spezialisierung von Mensch und Werkzeug erfolgen kann, und Spezialisten erhöhen üblicherweise, sofern sie entsprechend eingesetzt werden können, die Qualität der ausgeführten Arbeit. Eine Leasing - Gesellschaft mit absolut höheren Wartungs- und Instandsetzungsverpflichtungen als eine Transportkette dürfte eher als diese den Weg der kostensparenden Spezialisierung gehen können.

Selbst bei gleich guter Erfüllung der technischen Erfordernisse der zu wartenden bzw. instandzusetzenden Aggregate schlägt sich dieser Sachverhalt in einer Verkürzung der Wartungs- bzw. Instandsetzungszeiten und somit der kostspieligen Produktionsausfallzeiten nieder.

Man kann schließlich sagen, daß beim Operating-Leasing die Kosten der Transportkette für das Ausfallrisiko üblicherweise die Kosten unterschreiten, ihnen im ungünstigsten Fall jedoch lediglich gleichkommen, welche die Transportkette sich selbst in Rechnung stellen muß, wenn sie selbst das Ausfallrisiko trägt.

Somit kann insgesamt festgestellt werden, daß das Operating-Leasing geeignet ist, die Risiken der Wartung, der Instandsetzung und des Ausfalls von Produktionsmitteln einer Transportkette sowohl in technischer als auch in ökonomischer Hinsicht zu mindern. Da die Risikominderung Kostenminderung bedeutet, kann dem Instrument Operating-Leasing auch bezüglich der Minderung technisch determinierter Risiken ein Rationalisierungseffekt attestiert werden.

IV. FACTORING UND LEASING ALS ORGANISATIONSINSTRUMENTE IM CONTAINERVERKEHR

Bislang wurden die Instrumente Factoring und Leasing isoliert betrachtet. Nun soll untersucht werden, ob der komplementäre Einsatz beider Instrumente in einer Transportkette zu Änderungen der bisher gefundenen Ergebnisse führen kann, die unter der Zielsetzung Gewinnmaximierung positiv beurteilt werden können. Schließlich bedarf es einer Erörterung der Organisationszwänge, die durch das Zusammenspiel von Factoring und Leasing erforderlich werden können.

A. DER EINFLUSS VON FACTORING UND LEASING AUF DAS FINANZIELLE GLEICHGEWICHT

1) Das finanzielle Gleichgewicht bei konstanter Beschäftigung

"Die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts ist die Bedingung schlechthin für die Existenz der Unternehmen"[1], wobei man von finanziellem Gleichgewicht dann sprechen kann, wenn die Ausgaben eines Unternehmens in jedem Zeitpunkt durch seine Einnahmen gedeckt sind[2].

[1] GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Bd., Die Finanzen, Berlin-Heidelberg-New York 1969, S. 274.

[2] Vgl. dazu KOSIOL, E., Finanzplanung und Liquidität, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 7. Jg., 1955, S. 264 und LEHMANN, B., Liquidität und Liquiditätskontrolle aus der Sicht der Industrieunternehmung, Herne-Berlin, 1966, S. 25 und WALZ, E., Liquiditätssorgen, München 1966, S. 19.

Da der ausgabenwirksame Prozeß der Leistungserstellung der einnahmenwirksamen Beendigung des Prozesses der Leistungsverwertung notwendigerweise vorgelagert ist, fallen die Ausgaben einer Leistungseinheit früher an, als die für diese Einheiten erzielten Einnahmen. Das finanzielle Gleichgewicht kann daher nur erhalten bleiben bzw. erreicht werden, wenn dem Unternehmen zur Bestreitung von Ausgaben ein Kapitalfond zur Verfügung steht und die später anfallenden Einnahmen u. a. dazu verwendet werden, den Kapitalfond in Höhe der entnommenen Ausgabensumme und der für den Zeitraum der Entnahme zu berechnenden Kapitalzinsen wieder aufzufüllen. Je länger der Zeitraum zwischen Ausgaben und Einnahmen ist, desto größer muß der Kapitalfond bemessen werden, dem die Ausgaben bis zum Zeitpunkt der Einnahmen zu entnehmen sind. Hinzu kommt, daß mit zunehmender zeitlicher Divergenz von Ausgaben und Einnahmen das Risiko zu hoch geschätzter Einnahmen wächst, das nur durch eine entsprechende Kapitalfonderhöhung kompensiert werden kann. Dies ist jedoch mit erhöhten Kosten verbunden. Es geht folglich nicht nur darum, die jederzeitige Zahlungsbereitschaft des Unternehmens zu sichern. Es ist gleichfalls von Bedeutung, die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts zu minimalen Kosten zu erreichen, also die Zeit zwischen dem Anfall der Ausgaben und der Einnahmen möglichst zu verkürzen.

Bei der nun folgenden Anwendung dieser Forderungen auf eine Transportkette, die sich des Factoring und des Leasing bedient, wird unterstellt, daß die Transportkette alle Forderungen gegenüber ihren Kunden an den Factor verkauft und sich den überwiegenden Teil ihrer Produktionsmittel im Leasing-Verfahren verfügbar macht.

Durch das Leasing-System werden - wie bereits festgestellt - in den Leasing-Entgelten die Ausgaben für die Aggregatnutzung dem Zeitpunkt der Leistungserstellung stark angenähert.

Die gleiche starke zeitliche Annäherung an den Zeitpunkt der Leistungsverwertung erfahren - wie gleichfalls festgestellt - bei Verwendung des Factoring-Systems die Einnahmen durch die schnelle Verfügbarkeit der Forderungsgegenwerte.

Da im Verkehrssektor Leistungserstellung und -verwertung simultan erfolgen, fallen beim gleichzeitigen Einsatz von Factoring und Leasing Ausgaben und Einnahmen einer Leistungseinheit in einem Zeitraum von wenigestens zwei[1], höchstens jedoch 31 Tagen an, je nachdem, ob die Leistung am Monatsbeginn oder -ende erstellt worden ist. Das bedeutet,

---

[1] Hierbei wird angenommen, daß es zwei Tage dauert, bis der Forderungsgegenwert der verkauften Forderung für den Anschlußkunden des Factors verfügbar ist.

daß sich die durchschnittliche Überbrückungsdauer zwischen den Ausgaben und den Einnahmen der Transportkette, die Factoring und Leasing benutzt, auf 14 Tage verkürzt.

Wenn aber Ausgaben und Einnahmen einer Leistungseinheit so dicht beieinander liegen, kann der Kapitalfond relativ klein gehalten werden, zumal nicht nur die Überbrückungszeit verkürzt, sondern gleichzeitig das zeitproportionale Risiko, das in der Veränderbarkeit der monetären Plangrößen besteht, erheblich verringert wird.

Eine Verminderung des Kapitalfonds senkt die Kosten, so daß sich bei gleichbleibenden Preisen der Gewinn einer Leistungseinheit vergrößert.

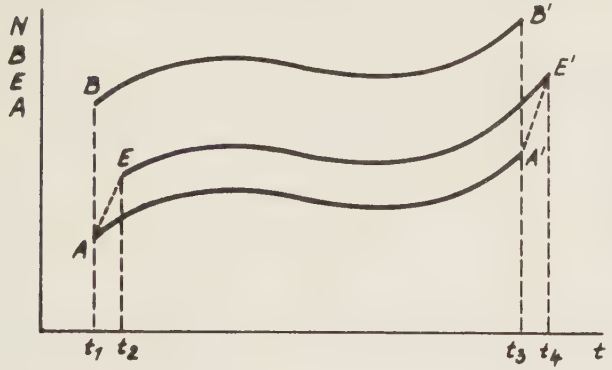
2) Das finanzielle Gleichgewicht bei Veränderungen der Beschäftigung

Wenn die Frage nach dem Einfluß von Nachfrageveränderungen auf das finanzielle Gleichgewicht einer Transportkette, die sich des Factoring- und des Leasing-Systems bedient, beantwortet werden soll, so ist zunächst festzustellen, daß sich ihre Einnahmen der steigenden bzw. sinkenden Nachfrage aufgrund der schnellen Verfügbarkeit der Forderungsgegenwerte unmittelbar anpassen.

Da die Höhe der Ausgaben sehr stark von der Anpassungsfähigkeit des Kapitals an die Veränderungen der Nachfrage abhängt, wird sich eine Transportkette im Rahmen der technisch möglichen Teilbarkeiten ihrer Produktionsmittel kapazitätsmäßig anpassen, indem sie von dem Rückgaberecht des Operating-Leasing Gebrauch macht. Dadurch erreicht sie eine optimale Kapazitätsanpassung an die veränderte Nachfrage, und sie kann gleichzeitig mit ihren restlichen Aggregaten in der Zone der optimalen Nutzung, d.h. dem Kostenminimum pro Leistungseinheit verbleiben.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß sich der Einnahmen- und der Ausgabenstrom einer solchen Transportkette sehr schnell in einer nahezu gleichbleibenden Relation den Änderungen der Nachfrage anpassen.

Abb. 9: Ausgaben- und Einnahmenrelation bei Veränderungen der Nachfrage

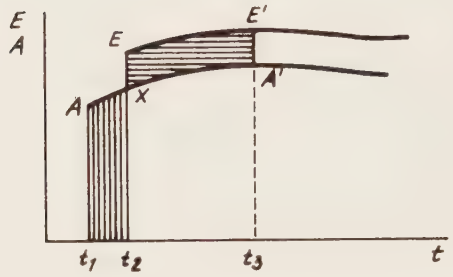


Legende: N = Nachfrage
t = Zeit
BB'= zeitliche Entwicklung der Beschäftigungslage aufgrund der Veränderung der Nachfrage
EE'= zeitliche Entwicklung der Einnahmen in Abhängigkeit von BB'
AA'= zeitliche Entwicklung der Ausgaben in Abhängigkeit von BB'
t_1t_2 und t_3t_4 = Time lag zwischen Ausgaben und Einnahmen

Wie aus der Abbildung ersichtlich, ist für die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts lediglich die Überbrückung des lags von t_1 nach t_2 erforderlich. Dieser lag beträgt, wie bereits festgestellt, durchschnittlich 14 Tage, so daß die erforderlichen Überbrückungsmittel als sehr gering gegenüber jenen Mitteln bezeichnet werden können, welche Transportketten, die sich nicht des Factoring- und Leasing-Systems bedienen, zur Überbrückung der zeitlichen und quantitativen Divergenzen zwischen Ausgaben und Einnahmen benötigen.

Hinzu kommt, daß dieser der Überbrückung von t_1 nach t_2 dienende Kapitalfond beginnend im Zeitpunkt t_2 wieder aufgelöst werden kann, da fortar die Einnahmen die Ausgaben in jedem Zeitpunkt übersteigen bzw. zumindest decken. Ein Kapitalfond ist nämlich dann nicht mehr notwendig, wenn die Summe der Einnahmenüberschüsse gleich der Summe der Ausgaben ist, die vor der ersten Einnahme getätigt werden mußten.

Abb. 10: Flächenanalyse der Kapitalfondauflösung



E = Einnahmen
A = Ausgaben
t = Zeit

In der Abbildung ist dieser Zeitpunkt bei t_3 erreicht, da hier der Flächeninhalt AXt_1t_2 als Maß für die vorzuleistenden Ausgaben dem Flächeninhalt EX A'E' als Maß für die Einnahmenüberschüsse gleich ist.

Neben den isolierten Factoring- bzw. Leasing-Effekten, die in den vorhergehenden Teilen der Untersuchung analysiert wurden, wird der Transportkette die Wahrung des finanziellen Gleichgewichts durch die gleichzeitige Nutzung beider Systeme ermöglicht, wobei die Finanzierungskosten sogar sinken können, sofern die dem Finanzierungseffekt zuzuschreibenden Kosten des Factoring und Leasing kleiner sind als die Kosten des Kapitalfonds, die zur Wahrung des finanziellen Gleichgewichts bei eigenfinanzierten Betriebsmitteln und Verzicht auf Factoring-Leistungen aufzuwenden wären.

B. DIE BEDEUTUNG DES FACTORING UND LEASING FÜR DIE DISPOSITIVEN ARBEITSLEISTUNGEN

In jedem Unternehmen ist die Geschäfts- und Betriebsleitung die Instanz, die den Prozeß der Leistungserstellung und Leistungsverwertung unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten im Hinblick auf das jeweilige Unternehmensziel optimal zu gestalten hat.

Dieser Auftrag der Geschäfts- und Betriebsleitung konkretisiert sich in dispositiven Leistungen, die die Bereiche Unternehmensplanung und -organisation ausmachen [1].

Fußnote 1 siehe folgende Seite

Beide Bereiche stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander, denn "ohne Planung fehlt aller organisatorischen Tätigkeit der sinnvolle Bezug, und ohne organisatorische Realisierungsmöglichkeit bleibt das Geplante Konzeption" [1].

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, ob es Transportketten möglich ist, durch simultane Verwendung des Factoring- und des Leasing-Systems Rationalisierungschancen im Planungs- und Organisationsbereich zu realisieren.

1) Wirkungen im Planungsbereich

Wenn unterstellt wird, daß die Transportkette das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgt, so besteht die Aufgabe des Planungsbereichs darin, ständig den Kombinationsprozeß der produktiven Faktoren [2] im Zeitablauf so zu gestalten, daß ein optimaler Zielerfüllungsgrad erreicht werden kann.

a) Erleichterung des Planungsprozesses

Der Planungsprozeß begegnet Schwierigkeiten, die aus der Ungewißheit über künftige Entwicklungen herrühren. Die Transportkette plant ihre Leistungs- und Finanzierungsaufgaben im Hinblick auf erwartete Marktmöglichkeiten. Die vielseitigen Verflechtungen und gegenseitigen Bedingtheiten dieser beiden Bereiche erfordert ihre simultane Planung, wobei eine positive Korrelation zwischen der Qualität der Prognose der künftigen Marktmöglichkeiten und der Güte des Planungsergebnisses in bezug auf die Gewinnmaximierung zu verzeichnen ist. Fehlprognosen der Marktmöglichkeiten führen immer zu einer falschen Einschätzung des Finanzbedarfs ebenso wie der erforderlichen Produktionskapazitäten und damit zu entgangenen Gewinnen. Aus risikopolitischen Gründen werden nun sehr häufig besonders vorsichtige Annahmen über die Chancen der Marktentwicklung als Grundlage für die Planung des Finanz- und Leistungsbereichs gewählt. Entwickeln sich dann die Marktmöglichkeiten besser als prognostiziert, so wird die Anpassung des Leistungsbereichs von dem zum Engpaß gewordenen Finanzbereich behindert, und die Transportkette muß Marktmöglichkeiten bis zum Abschluß eines eventuellen Anpassungsprozesses ungenutzt lassen. Dagegen ist eine Transportkette, die sich des Fac-

---

Fußnote 1 von der vorhergehenden Seite
Vgl. GUTENBERG, E., Bd. 1, a.a.O., S. 114.

---

[1] Ebenda.
[2] Ebenda, S. 4 ff.

toring und Leasing bedient, den Auswirkungen der Ungewißheit in geringerem Umfang ausgeliefert, da ihre Anpassungsgeschwindigkeit an veränderte Marktsituation systembedingt sehr viel größer ist als bei den Transportketten, die Factoring und Leasing nicht nutzen[1]. Als weitere bedeutsame Planungserleichterung, die zudem der Erhöhung der Plangenauigkeit dient, wirkt sich der nahezu vollständige Fortfall von Planungsnotwendigkeiten im Finanzbereich aus. Da das finanzielle Gleichgewicht der Transportkette durch die gleichzeitige Nutzung von Factoring und Leasing ständig gewahrt bleibt, kann eine simultane Planung des Finanz- und des Leistungsbereichs entfallen: Der Finanzbereich kann kein Engpaßfaktor werden, der die Anpassung im Leistungsbereich limitiert.

b) Expansionshilfen

Neben der optimalen Anpassung an die effektive Marktnachfrage, welche - wie oben gezeigt - durch Factoring und Leasing erheblich erleichtert wird, trägt vor allem die gezielte Expansion des Leistungsbereichs, und damit der Umsätze, zur Gewinnsteigerung in der Transportkette bei. Es fragt sich daher, ob die Instrumente Factoring und Leasing geeignet sind, der Transportkette Expansionshilfen geben zu können.

Ob ein Unternehmen erfolgreich expandiert oder nicht, hängt davon ab, inwieweit es gelingt, neue Marktmöglichkeiten zu erkennen und im Hinblick auf das Unternehmensziel für das Unternehmen nutzbar zu machen. Für beide Schritte können die Instrumente Factoring und Leasing genutzt werden.

In der Dienstleistungsfunktion des Factoring-Systems ist die Marktbeobachtung und -beratung enthalten[2]. Der Factor hat aufgrund seiner vielschichtigen Geschäftsbeziehungen und Branchenkenntnisse alle Möglichkeiten, Entwicklungstendenzen und neue Marktchancen frühzeitig zu erkennen. Da der Umsatz des Factors unmittelbar von der Umsatzentwicklung seiner Anschlußkunden abhängt, handelt der Factor im eigenen Interesse, wenn er eine intensive Marktbeobachtung durchführt und die Transportkette eingehend über neue Marktchancen berät.

Der zweite Schritt, der in einer möglichst raschen Wahrnehmung dieser Marktchancen besteht, wird durch Leasing ermöglicht. Ohne daß der Finanzbereich bei unverhofften, sehr schnell zu tätigenden Investitionen zum Engpaßfaktor wird, können die zur zusätzlichen Produktionsbereitschaft erforderlichen Betriebsmittel im Leasing-Verfahren beschafft werden. Da zudem für die Transportkette das Investitionsrisiko weitestgehend

---

[1] Vgl. dazu Teil III, Abschnitt C. 2) b) dieser Untersuchung.
[2] Vgl. dazu Teil II, Abschnitt B. 3) a_5) dieser Untersuchung.

entfällt[1], wird sie gegenüber ihren Konkurrenten, die sich nicht des Factoring- und Leasing-Systems bedienen, früher in der Lage sein, Marktmöglichkeiten wahrzunehmen, es sei denn, die Leasing-Gesellschaft werde - sei es aus Gründen des Risikos oder mangelnder Finanzkraft - zum Engpaß.

Somit ist festzustellen, daß Factoring und Leasing als geeignete und einander ergänzende Instrumente der Expansionspolitik einer Transportkette genutzt werden können. Risikolos, relativ fein dosierbar und schnell können Factoring und Leasing ohne Störung des finanziellen Gleichgewichts Antwort auf das "Wo" und "Wie" der Investitionspolitik einer nach Gewinnmaximierung strebenden Transportkette geben.

2) Wirkungen im organisatorischen Bereich

Aufgabe der Betriebsorganisation ist es, den Vollzug betrieblicher Pläne zu gewährleisten. Im folgenden ist zu untersuchen, welcher organisatorischen Konsequenzen es bedarf, damit die Transportkette alle Rationalisierungsmöglichkeiten, die Factoring und Leasing versprechen, realisieren kann.

Aus Gründen der Verdeutlichung der organisatorischen Möglichkeiten sei es im folgenden gestattet, eine Transportkette zu konzipieren, deren Organisation voll auf die durch Factoring und Leasing erschließbaren Rationalisierungsmöglichkeiten abgestellt ist.

a) Entscheidungs- und Verwaltungszentralisation

Stellt man - wie in dieser Untersuchung geschehen - auf institutionalisierte Transportketten ab, die nicht das Ergebnis vertikaler oder horizontaler Konzentration sind, so handelt es sich um einen kooperativen Interessenverbund, innerhalb dessen mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen (zumeist mehreren Verkehrsträgern zugehörend) einen geschlossenen Transportakt erbringen.

Ein Unternehmen wird sich nur dann an einer Kooperation beteiligen, wenn eventuelle Einbußen an wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit durch entsprechende Zusatzgewinne bzw. durch Verhinderung drohender Verluste mindestens kompensiert werden. Es ist der Zielkonflikt zwischen den Unternehmenszielen Gewinnmaximierung und möglichst vollständiger Wahrung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit, der wirksame Kooperationsformen zum Schaden der Rationalisierung behindert[2].

---

[1] Vgl. dazu Teil III, Abschnitt C. 2) b_1) dieser Untersuchung.
[2] Vgl. dazu Teil II, Abschnitt C. 1) dieser Untersuchung.

Rationalisierungsmaßnahmen werden von den einzelnen Verkehrsunternehmen der Transportkette i.d.R. nicht getätigt, um die Kostenstruktur der Gesamtkette zu verbessern und somit dem übergeordneten Gewinnmaximierungsziel zu dienen, sondern um dem eigenen Gewinnmaximierungsziel zu entsprechen; d.h., es findet zwar über die Kostensenkung bei einem Kettenglied eine Verbesserung der Kostenstruktur der Transportkette insgesamt statt, aber dieser Rationalisierungsvorteil dürfte in aller Regel von dem Verkehrsunternehmen, das diesen Vorteil bewirkt hat, nicht an die anderen Kettenglieder weitergegeben, sondern in Form höherer Gewinne selbst genutzt werden.

Das einzelne Unternehmen in der Transportkette wird nur dann gewillt sein, überbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen zu akzeptieren und sich aktiv an ihnen zu beteiligen, wenn erstens der daraus resultierende Rationalisierungsgewinn bei langfristiger Betrachtung größer ist als im Falle einer eigenbetrieblichen Rationalisierung und zweitens der zusätzliche Vorteil einzelbetrieblich höher zu werten ist als die notwendigerweise erforderliche Einbuße an wirtschaftlicher Selbständigkeit infolge der verstärkten Kooperation.

Das strukturelle Erscheinungsbild einer Transportkette ist in der Praxis in aller Regel dadurch gekennzeichnet, daß ein Verkehrsunternehmen den Hauptteil des Beförderungsaktes durchführt[1], die restlichen Verkehrsunternehmen lediglich im Vor- bzw. Nachlauf transportgut-zuführende bzw. -verteilende Funktionen und alle übrigen Unternehmen Verkehrshilfsfunktionen wahrnehmen.

Aufgrund der Disproportionalitäten der Machtverhältnisse ist in diesen Transportketten eine Kooperation, die der gleichmäßigen Interessenwahrnehmung aller Kettenglieder dient, sehr schwierig durchzuführen, da die Festlegung der Geschäftspolitik und somit auch der Investitionspolitik Ausdruck der Machtverhältnisse und somit möglicherweise unterschiedlicher Interessenlagen sein dürfte.

Das verhandlungsbestimmende dominierende Verkehrsunternehmen wird Rationalisierungsinvestitionen bei den "schwächeren" Verkehrsunternehmen des Zu- und Ablaufverkehrs bzw. bei den Verkehrshilfsunternehmen der Transportkette, die es selbst mitfinanzieren muß, nur dann zustimmen, wenn sichergestellt ist, daß sich seine Investitionsbeteiligung über Rationalisierungsgewinne, die ihm zugute kommen, amortisiert haben wird, bevor das begünstigte Unternehmen die Möglichkeit hat, den Kooperationsverbund der Transportkette zu verlassen.

---

[1] Bei interkontinentalen Transportketten ist dies die Seereederei und bei kontinentalen Transportketten die Eisenbahn.

Eine derartige Sicherung ist letztlich nur über eine Änderung der Eigentumsverhältnisse in der Transportkette im Wege einer Beteiligung an dem durch die Investitionen begünstigten Unternehmen bzw. dessen Übernahme durch das dominierende Verkehrsunternehmen der betreffenden Kette denkbar.

Da dies aber gegen das Interesse der betroffenen kleineren Unternehmen an der Beibehaltung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit verstößt, ist eine derartige Absicherung nur schlecht vorstellbar und als Konsequenz werden derartige kooperative Rationalisierungsinvestitionen unterbleiben. Dann aber dienen Rationalisierungsinvestitionen in einer Transportkette lediglich der Verbesserung der Kostenstruktur und damit dem Gewinnstreben des Unternehmens, das die Investition tätigt.

Wenn bei freier Preisbildung eine durch Rationalisierung bewirkte Kostenstrukturverbesserung eines Verkehrsunternehmens der Transportkette nicht durch Senken der Verrechnungspreise an die anderen Unternehmen der Kette weitergegeben wird, und davon muß beim Festhalten am einzelbetrieblichen Streben nach Gewinnmaximierung ausgegangen werden, bleibt die Wettbewerbsposition der Transportkette trotz positiver Rationalisierungseffekte der einzelnen Kettenglieder unverändert, da diese Effekte nicht durch Preissenkungen an die Verladerschaft weitergegeben werden.

So findet sich in einer Transportkette zwangsläufig eine Fülle nicht koordinierter Rationalisierungsmaßnahmen, die alle auf einzelbetriebliche Gewinnmaxima ausgerichtet sind, ohne daß dadurch jedoch weder kurz- noch langfristig das Gewinnmaximum der Gesamtkette erhöht würde.

Anders bei einer Transportkette, die sich des Factoring- und Leasing-Systems bedient. Das Leasing-Verfahren ermöglicht auch den finanzschwächeren Kettengliedern Rationalisierungsinvestitionen, ohne daß sie deshalb gezwungen wären, Teile ihrer Selbständigkeit an einen finanzstärkeren Kooperationspartner abzutreten. Damit ist das Hemmnis unkoordinierter Rationalisierungsinvestitionen beseitigt; denn wenn keine Gefahr für die Selbständigkeit der Unternehmen droht, wird jedes Unternehmen zu koordinierten Rationalisierungsmaßnahmen bereit sein, wenn die dadurch erreichbare Gewinnerhöhung größer ist als der durch einzelbetriebliche, nicht koordinierte Rationalisierungsmaßnahmen erzielbare Mehrgewinn eines Unternehmens.

Koordinierte Rationalisierungsmaßnahmen der einzelnen Verkehrsunternehmen der Transportkette sind nur auf der Grundlage einer gemeinsamen Unternehmenspolitik möglich. Das Streben der kleineren Unternehmen der Transportkette nach Beibehaltung ihrer wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit, ihre Bereitschaft zu kooperativen Rationalisierungsmaßnahmen, sofern diese ihre Gewinnsituation stärker verbessern,

als dieses bei nichtkoordinierten Rationalisierungsmaßnahmen der Fall wäre, und die Erkenntnis der Notwendigkeit, daß koordinierte Rationalisierungsmaßnahmen nur auf der Grundlage einer gemeinsamen Unternehmenspolitik getätigt werden können, führen zwangsläufig zu der Notwendigkeit einer Beteiligung der schwächeren Kettenglieder am Entscheidungsprozeß über die Unternehmenspolitik der Transportkette.

Das Erfordernis einer Geschäftspolitik, an deren Bestimmung alle Kettenglieder beteiligt sind, bedingt eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnis auf ein Gremium, das die Interessen aller Kettenglieder vertritt.

Da die Geschäftspolitik stets den sich verändernden Marktverhältnissen angepaßt werden muß, darüber hinaus eine ständige Erfolgskontrolle der praktizierten Geschäftspolitik notwendig ist, ergibt sich die Forderung nach ständiger Präsenz und Funktionstüchtigkeit dieses Gremiums, die durch eine entsprechende Organisationsform sicherzustellen ist.

Eine mögliche Form, die auch die zweckdienliche optische Löslösung dieses Gremiums von den einzelnen Unternehmen der Transportkette unterstreicht, bestände in der Gründung einer non-profit-Gesellschaft in einer Gesellschaftsform, in der alle Kettenglieder Stimmrecht haben[1]. Durch Stimmquoten könnte in diesem Gremium, das für die Fixierung der Unternehmenspolitik zuständig wäre, das unterschiedliche Gewicht der Kettenglieder Berücksichtigung finden.

Der organisatorische Unterbau dieser "Zentralgesellschaft", der für die Verfolgung und Erfolgskontrolle der Unternehmenspolitik zu sorgen hätte, könnte aus einem zu den einzelnen Kettengliedern interessenneutralen kaufmännischen Stab unter Leitung eines Geschäftsführers bestehen, der an eine Geschäftsordnung gehalten und der Kettenglieder-Versammlung gegenüber weisungsgebunden wäre. Diese Konstruktion hätte den Vorteil, daß alle Verkehrsunternehmen aktiv an der Festlegung der Unternehmenspolitik beteiligt wären, die Verfolgung und Kontrolle dieser Politik jedoch unternehmens- und somit interessenneutral vorgenommen werden könnte.

Die Entscheidungszentralisation auf die Gesellschaft, in der alle Verkehrsunternehmen der Kette als gemeinsamer Entscheidungsträger auftreten, zieht zwangsläufig eine Verwaltungszentralisation nach sich. Die

---

[1] Die kartellrechtliche Problematik dieser Konstruktion wird hier nicht erörtert. Es wird unterstellt, daß sich diese Konstruktion im kartellfreien Raum vollzieht.

weitestmögliche Zusammenfassung und zentrale Durchführung der verwaltenden Tätigkeiten, deren es zur ordnungsgemäßen Führung einer Transportkette bedarf, dient nicht nur über die Verminderung des Verwaltungsaufwands der Kostenstrukturverbesserung der Transportkette, sie ist vielmehr primär als ein notwendiges Instrument der Einsatzführung der Transportkette zu verstehen.

Die Erfüllung der Forderung nach Verwaltungszentralisation, die aus der Sicht des einzelnen Verkehrsunternehmens der Transportkette identisch ist mit einer Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf eine übergeordnete Instanz, läuft dem Streben der Kettenglieder nach Beibehaltung ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit entgegen. Da es sich bei diesen auszugliedernden Verwaltungsfunktionen um betriebsnotwendige Funktionen handelt, könnte ein Kettenglied erst dann den Kooperationsverbund verlassen, nachdem es die zuvor ausgegliederten Funktionen wieder selbst wahrzunehmen in der Lage ist. Da aber alle Kettenglieder bei der zentralen Wahrnehmung der Verwaltungsfunktionen über die Zentralgesellschaft mitwirken und ihre rechtliche Selbständigkeit unangetastet bleibt, dürfte die geringe Einbuße an wirtschaftlicher Selbständigkeit, die zudem im Falle der Absicht, aus der Transportkette auszubrechen, durch die zwar schwierige aber doch mögliche Rückübernahme dieser Funktionen vollständig wiederhergestellt werden kann, durch die durch Verwaltungszentralisation erzielbaren Rationalisierungsvorteile überkompensiert werden können.

Damit eine optimale Einsatzführung der Transportkette erreicht werden kann, sind vordringlich die Funktionen der Akquisition, der Angebotserstellung, der Disposition der Produktionsmittel, der Auftragsüberwachung, der Aufwands- und Ertragsverrechnung und der Investitionsplanung zu zentralisieren. Darüber hinaus wären alle restlichen verwaltenden und die materialerhaltenden Funktionen auf ihre Ausgliederungs- und Zentralisierungsfähigkeit und deren Vor- bzw. Nachteile zu überprüfen.

Letztlich ist eine Transportkette vorstellbar, in der die rechtlich vollständig selbständigen, wirtschaftlich nur eingeschränkt selbständigen Kettenglieder im wesentlichen nur noch ihre Primärfunktion des Transports im engeren Sinne erfüllen, während alle übrigen Funktionen direkt von der Zentralgesellschaft wahrgenommen werden.

Dürfte schon in der zentralen Durchführung aller ausgliederungsfähigen Funktionen der Kettenglieder und ihre Beschränkung auf die reine Transportleistungserstellung ein Rationalisierungsvorteil zu finden sein, so wird der größere Rationalisierungseffekt jedoch zweifelsohne in der so erreichbaren straffen zentralen Führung der Transportkette liegen.

Das Zusammenspiel zwischen Factoring-Gesellschaft, Transportkette und Leasing-Gesellschaft können dann wie folgt aussehen:

Die an einer Umsatzsteigerung interessierte Factoring-Gesellschaft betreibt für die Transportkette eine intensive Marktbeobachtung. Glaubt sie, Marktchancen entdeckt zu haben, berät sie die Zentralgesellschaft der Transportkette entsprechend. In der Zentralgesellschaft wird man versuchen, die Bedeutung der Marktchancen im Hinblick auf das Unternehmensziel anhand von Wirtschaftlichkeits- und Vergleichsrechnungen unter Einschluß der erforderlichen Kapazitätsüberlegungen zu prüfen. Kommt man zu einem positiven Ergebnis, beginnt die Phase der Akquisition. Aufgrund der günstigen Kostenstruktur der Transportkette ist eine für die potentiellen Verlader attraktive Angebotserstellung möglich. Für den Fall, daß das Angebot akzeptiert wird, die angestrebte Geschäftsverbindung somit hergestellt ist, kommen die zuvor getätigten Kapazitätsüberlegungen zum Zuge. Entweder kann die zusätzlich akquirierte Nachfrage durch eine geschickte zentrale Disposition der vorhandenen Transportmittel befriedigt werden, oder es müssen anderenfalls zusätzliche Kapazitäten im Leasing-Verfahren beschafft werden, damit die dem Verlader im Angebot zugesicherte Transportleistung erstellt werden kann. Die Abwicklungsüberwachung des von den Kettengliedern durchzuführenden Transportakts muß wiederum der Zentralgesellschaft obliegen, da nur sie die optimale Disposition der jeweils beschäftigungslos werdenden Kapazitäten wahrnehmen kann; nur sie kann Umlaufpläne aufstellen, die eine optimale Nutzung der vorhandenen Kapazitäten versprechen. Die Forderung, welche die Transportkette aufgrund des durchgeführten Transportakts gegenüber dem Verlader erworben hat, wird dem Factor verkauft,und die Transportkette kann unmittelbar nach dem Verkauf der Forderungen über ca. 90 % des Forderungsgegenwertes verfügen.

Der Factor fakturiert, und bei offener Forderungsabtretung entsteht eine Forderung des Factors gegenüber dem Verlader der Transportkette in Höhe des Rechnungsbetrages.

Die Zentralgesellschaft der Transportkette wiederum bestimmt über die Nutzung der Forderungsgegenwerte. Letztlich ist sie zuständig für die Gewinnverwendung.

Naturgemäß ist der hier beschriebene Handlungsverlauf in der Transportkette idealtypischer Natur, der bewußt die vielfachen Schwierigkeiten, welche die Praxis der aufgezeigten Konzeption bereiten würde, negiert. Abstrahiert wurde darüber hinaus von der gesamten wirtschaftsrechtlichen Problematik, insbesondere von der Frage, ob eine solche "Supergesellschaft" kartellrechtlich erwünscht wäre oder nicht.

Es sollte lediglich gezeigt werden, daß die gleichzeitige Verwendung des Factoring- und des Leasing-Systems durch eine Transportkette und die Ausschöpfung aller diesen Systemen innewohnenden Rationalisierungsmöglichkeiten mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu Zentralisation und Funktionsausgliederung führen muß. Wieweit dieser Prozeß geführt bzw. un-

ter Zugrundelegung gesamtwirtschaftlicher Aspekte führen sollte, kann hier offen gelassen werden[1].

b) Zentrale Kostenermittlung und Kostenauswertung als Steuerungs- und Kontrollinstrument

Wenn das Bestreben, die Rationalisierungsmöglichkeiten der Systeme Factoring und Leasing für die Transportkette zu nutzen, zu einer Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse und der Verwaltungstätigkeiten innerhalb der Transportkette führt, dann muß auch ein Instrument existieren, das der zentralen Disposition Entscheidungshilfen anbieten kann und darüber hinaus die Effektivität der vollzogenen Dispositionen im Hinblick auf das Unternehmensziel zu messen imstande ist. Hier bietet sich die Kostenrechnung an. Sie dient "in besonderem Maße als Instrument der Unternehmensführung"[2].

b_1) Ziele der Kostenrechnung

Die Methode der jeweils in einem Unternehmen verwendeten Kostenrechnung bestimmt sich nach den spezifischen Zielen, die die Unternehmensleitung ihrer Kostenrechnung gesetzt hat. Nach KOSIOL gibt es folgende besonderen Zwecke der Kostenrechnung[3], nach deren jeweils unterschiedlicher Bedeutung für die Unternehmensführung sich die Wahl bestimmter Kostenrechnungsmethoden bestimmt:

(a) die Periodenerfolgsrechnung,

(b) Entscheidungs- und Informationshilfe für Kostenvergleichs- und Entscheidungsrechnungen,

(c) die Unternehmensüberwachung,

(d) Entscheidungshilfe für die Preisbildung.

b_2) Eignung der differenzierten Deckungsbeitragsrechnung

Den Strukturbesonderheiten der Transportkette mit ihrer spezifischen Führungsproblematik, die sich aus dem Wunsch einer möglichst vollstän-

---

[1] Vgl. später Teil V.
[2] KOSIOL, E., Kostenrechnung, Wiesbaden 1964, S. 61 und vgl. BÖTTGER, W., Kosten und Kostenrechnung bei Güterverkehrsbetrieben, Düsseldorf 1967, S. 40.
[3] Vgl. ebenda, S. 61 ff.

digen Verwirklichung der Factoring- und Leasing-Möglichkeiten ergibt, scheint die Kostenrechnungsmethode der differenzierten Deckungsbeitragsrechnung, die im folgenden dargestellt und untersucht werden soll, besonders gerecht zu werden.

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die erfaßten Kosten im Prozeß der Kostenrechnung zu verteilen. Entweder verteilt man die Kostenarten nach der progressiven Methode über Kostenstellen auf die Kostenträger, wobei als Verteilungsprinzip die Leistungsbezogenheit der Kosten zu beachten ist, oder man benutzt die retrograde Methode und rechnet zunächst dem Kostenträger die ihm zurechenbaren Einzelkosten zu und rechnet dann die verbleibenden Kosten in einer sich erweiternden Bezugsgrößenhierarchie über Kostenstellen den Kostenarten zu[1].

Die Schwierigkeit der progressiven Kostenverteilungsmethode liegt in der Unmöglichkeit, die Kosten, die nicht Einzelkosten sind, leistungsbezogen zu verteilen, indem man versucht, diese Kosten durch Schlüsselung zu proportionalisieren. Neben dieser an sich schon bedenklichen Proportionalisierung von Gemeinkosten[2], die je nach Wahl der Schlüsselgröße zu unterschiedlichen Kostenbelastungen der Kostenstellen und Kostenträger führt, gibt es zudem noch fixe Gemeinkosten, für die eine solche Schlüsselgröße nicht existiert, die sich also nicht proportionalisieren lassen. Diese Kosten müssen notgedrungen ohne irgendeinen Leistungsbezug auf Kostenstellen und -träger verteilt werden.

Da aber "Einzelkosten in Verkehrsbetrieben nur einen geringen Bruchteil der Gesamtkosten ausmachen, liegt die grundsätzliche Problematik in jenen Kosten, die weder Einzelkosten der Stellen noch der Träger sind. Für alle diese Kosten muß irgendein Prinzip der Schlüsselung gefunden werden"[3]. Wenn aber der überwiegende Teil der Gesamtkosten nicht leistungsbezogen verteilt werden kann, dann werden die Fehlermöglichkeiten, die aufgrund der Proportionalisierung der Gemeinkosten bzw. der divisionsmäßig ermittelten Zuschläge der nicht proportionalierbaren Gemeinkosten entstehen, derart groß sein, daß die Aussagen der Kostenrechnung der Unternehmensführung - wenn überhaupt! - nur eine geringe Entscheidungs- und Kontrollhilfe bieten können.

Bei der retrograden Kostenverteilungsmethode wird das nicht lösbare Problem der leistungsbezogenen Verteilung der Gemeinkosten dadurch umgangen, daß den Kostenträgern nur die Kosten angelastet werden, die ihnen als Einzelkosten direkt zugerechnet werden können. Die Gemeinkosten werden dem in der Bereichshierarchie unterstmöglichen Bereich,

---

[1] Vgl. BELLINGER, B., Abrechnungssysteme in der Verkehrswirtschaft, Stand und Möglichkeiten einer Vereinheitlichung, Wiesbaden 1969, S. 57 ff.

[2] Im Sinne von variablen und fixen Gemeinkosten.

[3] BELLINGER, B., Abrechnungssysteme in der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 58.

der sie verursachungsgemäß abdeckt, zugerechnet. Das Unternehmen als Ganzes bildet letztlich den obersten Bereich, dem alle die Restkosten, die von keinem in der Bereichshierarchie niedrigeren Bereich umschlossen werden, zugerechnet werden[1].

Durch diese Art der Verrechnung wird jegliche Schlüsselung von Kosten vermieden, da alle Kosten als Einzelkosten angesehen werden, die hierarchisch geordneten Bezugsgrößen zugerechnet werden können.

Bei der Festlegung einer derartigen Bezugsgrößenhierarchie sollte man allgemein von dem Gedanken ausgehen, Bezugsgrößen zu finden, die erkennen lassen, "von welchen Stellen oder Zurechnungsbezirken aus die eigentliche Erfolgsentstehung zu betrachten ist"[2].

Dieser Gedanke läßt sich bei einer Transportkette besonders leicht verwirklichen und sachlich rechtfertigen, da in den Kettengliedern natürliche Bezugsgrößen zu sehen sind, deren Beitrag zur Erfolgsentstehung bekannt ist.

b_{21}) Periodenerfolgsrechnung

Die Idee der Deckungsbeitragsrechnung basiert darauf, daß von den Erlösen, die ein Kostenträger erwirtschaftet hat, nur seine ihm direkt zurechenbaren Einzelkosten abgesetzt werden. Der Resterlös stellt den spezifischen Deckungsbeitrag[3] des betreffenden Kostenträgers dar, der seinerseits wieder dazu verwendet wird, die Einzelkosten der höheren Bezugsgröße, die für die jeweils niedrigeren Bezugsgrößen Gemeinkosten darstellen, abzudecken. Die Summe aller restlichen Deckungsbeiträge, die nach Abdeckung der relativen Einzelkosten aller Bezugsgrößen verbleibt, stellt das Betriebsergebnis des Unternehmens dar[4].

Die Transportkette, die sich der differenzierten Deckungsbeitragsrechnung bedient, hat in dieser Kostenrechnungsmethode ein geeignetes Instrument zur Feststellung ihres Periodenerfolges gefunden. Die kurz-

---

[1] Vgl. dazu RIEBEL, P., Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jg., 1964, S. 584 ff.

[2] Ebenda, S. 279.

[3] Der Terminus "Deckung" stammt für diesen Sinnzusammenhang von PREISER, der darunter den "Überschuß des Erlöses über die auf diesen Erlös entfallenden direkten Aufwendungen" versteht. PREISER, H., Grundlagen der Betriebsrechnung der Maschinenbauanstalten, 2. Aufl., Berlin 1923, S. 43, zitiert nach KOSIOL, E., Kostenrechnung, a.a.O., S. 172.

[4] Vgl. dazu SCHMALENBACH, E., Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5. Aufl., Leipzig 1930, S. 158 ff. und KOSIOL, E., a.a.O., S. 276.

fristige Erfolgsrechnung[1] stellt ein wichtiges Kontroll- und Führungsinstrument der Transportkette dar. Mit ihrer Hilfe kann sie die Entwicklung ihrer Marktposition feststellen und über die unterschiedlichen und sich verändernden Deckungsbeiträge der Kostenträger Erkenntnisse über die Ursachen der Entwicklungsänderung gewinnen, um sodann gegebenenfalls zu entsprechenden Anpassungen ihrer Marktstrategien zu gelangen.

b_{22}) Entscheidungs- und Informationshilfe

Wichtigstes Unterziel dieser zweiten Kostenrechnungs-Zielsetzung ist die Bestimmung eines optimalen Leistungsangebots der Transportkette mittels der Deckungsbeitragsrechnung.

Im Gegensatz zu der progressiven Rechnungsmethode, die eine Verteilung aller Kosten auf die Kostenträger anstrebt und somit eine Kostenträgerrechnung im Sinne der Stückkostenrechnung darstellt, gibt die Deckungsbeitragsrechnung lediglich über den Beitrag Aufschluß, den jeder Kostenträger nach Abzug der ihm zurechenbaren Einzelkosten zur Deckung der Gemeinkosten liefert.

Abgesehen von den Fehlermöglichkeiten, welche die nicht exakte Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenträger entstehen lassen, muß die Stückkostenrechnung dann zur Ausschaltung einer spezifischen Leistung aus dem Leistungsangebot der Transportkette führen, wenn deren Gesamtkosten als Summe der Einzel- und der geschlüsselten Gemeinkosten nicht durch den Erlös, den diese Leistung auf dem Markt erzielt, zumindest abgedeckt sind.

Da aber das Ziel der Transportkette nicht in der Vollkostendeckung jeder Leistung, sondern in der Gewinnmaximierung liegt, würde eine derartige Sortimentspolitik zu einer Verschlechterung der Kostenstruktur der gesamten Transportkette führen, es sei denn, es wäre zufällig eine leistungsgerechte Schlüsselung der Gemeinkosten auf die betreffende Leistungseinheit gelungen, und es wäre ferner möglich, die gesamten Gemeinkosten um die anteiligen Gemeinkosten einer aus dem Leistungsangebot einer Transportkette ausgeschalteten Leistung zu verringern, eine Möglichkeit, die bei den beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten ex definitione auszuschließen ist.

Bei der Deckungsbeitragsrechnung gilt als Kriterium für die Beibehaltung einer Leistung im gesamten Leistungsangebot das Vermögen dieser Leistung, einen möglichst hohen Deckungsbeitrag zu erzielen; eine Leistung wird dann aus dem Leistungsprogramm entfernt werden, wenn sie nicht zumindest Erlöse in Höhe der von ihr verursachten Einzelkosten erzielt.

---

[1] Bei einer Transportkette, die sich des Leasing-Systems bedient, bieten sich aufgrund der monatlichen Leasing-Entgelte monatliche Erfolgsrechnungen an.

Damit wird deutlich, daß die Deckungsbeitragsrechnung den Bedürfnissen einer optimalen Sortimentspolitik weit eher genügen kann als die progressive Kostenverteilungsmethode in Form der Vollkostenrechnung, da sie weniger rechenaufwendig ist, ohne die zu Fehlern führende Schlüsselung der Gemeinkosten auskommt, über die unterschiedliche Höhe der Deckungsbeiträge eine direkte Feststellung der Erfolgsbeiträge der einzelnen Leistungen zum Betriebsergebnis erlaubt und dafür sorgt, daß Leistungen solange im Leistungssortiment verbleiben, wie sie noch positive Beiträge zur Deckung nicht abbaufähiger Gemeinkosten leisten[1].

b23) Unternehmensüberwachung

Bei der dritten Zielsetzung der Kostenrechnung, der Unternehmensüberwachung, handelt es sich um die "rechnerische Überwachung aller Vorgänge in der Unternehmung"[2], also um die "Kontrolle der Betriebsgebarung"[3].

Es geht somit darum, in der Kostenrechnung ein Instrument zu finden, das innerbetrieblich verursachte Abweichungen von der bestmöglichen Ausnutzung der gebundenen Produktionsfaktoren zu entdecken vermag, um der Unternehmensführung eine Verbesserung ihrer Strategien zu ermöglichen.

Die Vollkostenrechnung als Kostenträgerrechnung kann einer derartigen Anforderung nicht genügen, da bei dieser Methode nicht zu erkennen ist, ob eine Kostenänderung auf eine Änderung der Einzelkosten des Kostenträgers oder auf eine Änderung der auf den Kostenträger geschlüsselten Gemeinkosten zurückzuführen ist. Da dem Kostenträger nur eine Änderung der Einzelkosten angelastet werden kann, müßte der Kostenblock des Kostenträgers in Gemein- und Einzelkosten aufgespalten werden, wenn die Forderung der Unternehmensüberwachung von der Vollkostenrechnung erfüllt werden sollte.

Da die Deckungsbeitragsrechnung ohnehin nur mit Einzelkosten arbeitet, lassen sich Kostenveränderungen der Kostenträger und darüber hinaus Veränderungen aller Einzelkosten aller Bezugsgrößen der Transportkette sofort feststellen. Die Vergleichskosten, an denen sich die Kostenabweichungen messen lassen, können entweder als Erfahrungswerte der Vergangenheit übernommen werden oder man wird, wenn befürchtet wer-

---

[1] Die Festellung der Kostenrechnung, daß die Leistungseinhe[illegible] positive Deckungsbeiträge erwirtschaften, entpflichtet die Unternehmensführung natürlich nicht von der ständigen Überprüfung, ob die derart gebundenen Produktionsfaktoren nicht in anderen Verwendungen höhere Deckungsbeiträge erwirtschaften könnten.

[2] KOSIOL, E., Kostenrechnung, a.a.O., S. 68.

[3] Ebenda.

den muß, daß auch in der Vergangenheit keine annähernd optimale Ausnutzung der Produktionsfaktoren stattgefunden hat, allen Stellen, denen Einzelkosten zugerechnet werden, Plankosten vorgeben. Die Höhe dieser Plankosten wird sich nach den erwarteten und normierten Verbräuchen der jeweils benötigten bewerteten Produktionsfaktoren bemessen.

Die Transportkette verfügt also in der Deckungsbeitragsrechnung über ein Instrument, das die Möglichkeit bietet, innerbetrieblich verursachte Kostenveränderungen festzustellen und damit die Unternehmensüberwachung zu erleichtern.

b_{24}) Entscheidungshilfe für die Preisbildung

Bei der vierten und letzten kostenrechnerischen Zwecksetzung, bei der die Kostenrechnung für die Unternehmensführung als Entscheidungshilfe für die Preisbildung genutzt werden soll, unterscheidet KOSIOL zwei Unterziele[1].

Zum einen soll die Kostenrechnung der Preisbestimmung und zum anderen der Preisbegrenzung dienen.

Die preisbestimmende Funktion der Kostenrechnung kommt immer dann zum Zuge, "wenn es sich um Erzeugnisse handelt, für die kein Marktpreis besteht und eine Ausschreibung nicht vorgenommen werden kann"[2]. In diesen Fällen kommt der Preis jeweils durch "Deckung der entstandenen Kosten und Vergütung eines bestimmten Gewinnzuschlags"[3] zustande, so daß "überall dort, wo ein Auspendeln der Preisbildung zwischen Angebots- und Nachfragepreis fehlt, wo der Abnehmer den Preis der ausgezeichneten Waren als unabänderliche Basis des Vertragsabschlusses hinnimmt, der Kosteneinfluß offensichtlich ist"[4].

Wenn man von dem Spezifikum der Vergabe öffentlicher Aufträge absieht, kann der letztgenannten Folgerung nur insoweit zugestimmt werden, als der Kosteneinfluß nur noch in der Forderung nach Kostendeckung über den Preis spürbar ist. Ein nach Gewinnmaximierung strebendes Verkehrsunternehmen wird sich bei seiner Preisfixierung für ein Produkt, für das zwar ein Marktbedürfnis aber noch kein Marktpreis existiert, weit eher von der Stärke seiner Angebotsposition auf dem Markt als von Kostenüberlegungen leiten lassen. Das Unternehmen wird versuchen, die für das Produkt bestehende Nachfrageelastizität durch die Preissetzung so auszunutzen, daß sein Gewinn (unter den Restriktionen der Kapazität und der Produktionstechnik) maximiert wird.

---

[1] Vgl. KOSIOL, E., Kostenrechnung, a.a.O., S. 68 ff.
[2] Ebenda, S. 69.
[3] Ebenda.
[4] Ebenda.

Selbst wenn ein Verkehrsunternehmen bei seiner Preisfixierung die Stückkostendeckung des Produkts als eine conditio sine qua non ansieht, kann ein derartiges Vorgehen eine ökonomische Fehlentscheidung für den Fall darstellen, daß der gesetzte Preis zu hoch ist, um Nachfrage auf sich zu ziehen, und daß sich das Unternehmen positiver Deckungsbeiträge für nicht abbaufähige Gemeinkosten begibt, die es bei niedrigerer Preissetzung erzielt hätte.

Daraus läßt sich schließen, daß eine preisbestimmende Funktion der Kostenrechnung zwar existiert, es für ihre Ausübung jedoch nicht oder nur in einem sehr unwesentlichen Maße der Stückkosten- und somit der Vollkostenrechnung, sondern in weit stärkerem Maße der Teilkostenrechnung bedarf.

Wichtiger als die preisbestimmende Funktion der Kostenrechnung dürfte ihre preisbegrenzende Funktion für die Unternehmensführung einzustufen sein, die es ermöglichen soll, Preisuntergrenzen festzulegen[1].

Die Forderung nach einer gesamtkostendeckenden Preisstellung kann von jedem Mehrproduktunternehmen und somit auch von einer verschiedene Transportleistungen anbietenden Transportkette auf zweifache Art erfüllt werden. Entweder strebt die Transportkette für jede Leistung ihres Leistungsangebots Vollkostendeckung über den geforderten Preis an, oder sie beschränkt sich auf eine Deckung ihrer Kosten insgesamt.

Da im Falle der angestrebten Vollkostendeckung jeder einzelnen Leistung die Preisuntergrenze in Höhe der Einzelkosten zuzüglich der auf die Leistungseinheiten geschlüsselten Gemeinkosten liegt, kann es sein, daß diese relativ hohe Preisuntergrenze bei Leistungen, die einem starken Wettbewerb ausgesetzt sind, zu mangelhafter Konkurrenzfähigkeit und somit zu vermindertem Absatz führt. Die nicht abbaufähigen Gemeinkosten, die auf diese Leistungen geschlüsselt waren, müssen dann von den anderen Leistungen mitgetragen werden, so daß sich deren Preisuntergrenze weiter erhöht und nun unter Umständen auch diese Leistungen in eine nicht mehr konkurrenzfähige Preishöhe geraten.

Eine sehr viel flexiblere Preispolitik wird dagegen dann möglich, wenn bei der Ermittlung der Preisuntergrenze jeder Leistung lediglich die Vollkostendeckung des gesamten Leistungsangebots, d.h. der Summe aller Einzelleistungen angestrebt wird[2]. Unter der steten Beachtung des Kriteriums der Kostendeckung des gesamten Leistungsangebots kann die Transportkette die Preise für ihre einzelnen Leistungen

[1] Vgl. KOSIOL, E., a.a.O., S. 69 f.

[2] Die Möglichkeit, in Erwartung einer baldigen Besserung der Geschäftslage oder im Verfolge eines Verdrängungswettbewerbs kurzfristig auch auf die Deckung der Gesamtkosten des Sortiments zu verzichten, wird hier nicht untersucht.

je nach dem spezifischen Wettbewerbsdruck, dem diese Leistungen ausgesetzt sind, staffeln, wobei die Preisuntergrenze einer Leistung dort liegt, wo ihr Deckungsbeitrag gerade null wird, wo also der gezahlte Preis gerade die Einzelkosten der Leistung deckt und keinen Beitrag mehr zur Deckung der Gemeinkosten erbringt [1]

Da die Deckungsbeitragsrechnung bei alternativen Preisen unmittelbar die Höhe der Beiträge ausweist, welche die einzelnen Leistungen der Transportkette zur Deckung der Gemeinkosten erwirtschaften, stellt diese Kostenrechnungsmethode nicht nur ein hervorragendes Mittel zur Preisuntergrenzenbestimmung dar, sondern sie dient darüber hinaus durch die direkte Kenntlichmachung der Deckungsbeiträge der einzelnen Leistungen im besonderen Maße dem Bestreben der Unternehmensführung, eine der Gewinnmaximierung förderliche Sortimentspolitik zu betreiben.

c) Das Problem der Gewinnverteilung

Für die Transportkette stellt die Gewinnverteilung deshalb ein Problem dar, weil der Gewinn, der durch die gemeinsame Leistung aller Kettenglieder erwirtschaftet wird, zentral ermittelt und weil ebenfalls zentral über seine Verteilung bestimmt wird, so daß es zu Konflikten zwischen dem Gesamtinteresse der Transportkette und den Einzelinteressen ihrer rechtlich und wirtschaftlich [2] selbständigen Kettenglieder kommen kann.

Wenn man den Gewinn in seiner allgemeinen Form als positive Differenz zwischen dem Umsatz und den Kosten definiert, so lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Verwendungsbereiche aufzeigen, auf die der Gewinn verteilt werden kann.

Es gilt zu entscheiden, ob und in welchem Maße der Gewinn zur Erweiterung und/oder Verbesserung der Einsatzbereitschaft der Transportkette verwendet werden soll, oder ob er ganz, teilweise oder gar nicht in bestimmten Quoten in die jeweilige Disposition der einzelnen Kettenglieder gegeben werden soll.

Die Kettenglieder werden solange bereit sein, den Gewinn in die erste Verwendungsmöglichkeit zu geben wie die Grenzrendite dieser Reinve-

---

Auch der Sonderfall, daß ein Unternehmen aus Gründen der Vollständigkeit eines Sortiments bereit sein muß, für ein oder mehrere Produkte eine Preisuntergrenze zu akzeptieren, die nicht die Deckung der Einzelkosten erlaubt, soll hier nicht erörtert werden.

Mit den oben beschriebenen freiwilligen Einschränkungen der wirtschaftlichen Selbständigkeit, die um des verstärkten Rationalisierungseffekts willen vorgenommen worden sind.

stition größer ist als die Grenzrendite der Gewinnverwendung in eigener Disposition[1].

Da aber die sicherlich unterschiedlichen Vorstellungen der Kettenglieder von Grenzrendite einem gemeinsamen Beschluß der Kettenglieder über die Aufteilung des Gewinns entgegenstehen dürfte, wäre eine pragmatische Lösung dergestalt denkbar, daß der Gewinn solange zur Erhöhung der technischen und verwaltungsmäßigen Einsatzbereitschaft der Transportkette verwendet wird, wie die Grenzrendite dieser Gewinnverwendung größer ist als die gemittelte Grenzrendite der Gewinnverwendung der einzelnen Kettenglieder.

Das diffizilste Problem dürfte in diesem Zusammenhang in der einmaligen Festsetzung und periodischen Überprüfung der Verteilungsquoten des Gewinns auf die einzelnen Kettenglieder zu sehen sein.

Jede Ermittlung von Quoten, die mit Hilfe einer Divisionsschlüsselung[2] vorgenommen wird, hat den Nachteil, daß zwischen Quote und Leistung kein funktionaler Zusammenhang bestehen muß. Allen Quotenermittlungen über leistungs- oder kostenbezogene Schlüsselgrößen[3] haftet dagegen die Gefahr des bewußten Verstoßes gegen die Forderung der optimalen Faktorallokation an; denn da üblicherweise eine enge positive Korrelation zwischen Rationalisierungsinvestitionen und Leistung besteht, wird jedes Kettenglied versuchen, ein Maximum an Investitionen auf sich zu ziehen, um so seine Leistung und damit seinen Gewinnanspruch zu steigern. Bestimmungsparameter für die Verwendung der Investitionsmittel würde somit die jeweilige Machtposition der Kettenglieder in der Zentralgesellschaft und nicht das Gewinnmaximierungsziel der Transportkette sein.

Der zu suchende Gewinnverteilungsschlüssel hätte demzufolge zwei Bedingungen zu genügen. Zum einen dürfte durch ihn die Verfolgung des Gewinnmaximierungsziels der Transportkette nicht beeinträchtigt werden, und zum anderen müßte er so beschaffen sein, daß die durch ihn ermittelten Gewinnquoten in ihren jeweils absoluten Betragshöhen größer sind als es die Gewinne wären, die die einzelnen Kettenglieder beim Verlassen der Transportkette mit der ihnen möglichen technischen und verwaltungsmäßigen Einsatzbereitschaft bei gleich intensiver Investitionstätigkeit erwirtschaften könnten[4].

---

[1] Vgl. GUTENBERG, E., 3. Bd., Die Finanzen, a.a.O., S. 362.

[2] Z.B. Restgewinn, dividiert durch die Anzahl der Kettenglieder.

[3] Z.B. Tonnenkilometer der Kettenglieder pro Periode oder Größe des Dekkungsbeitrags der Kettenglieder pro Leistungseinheit.

[4] Es ist hier unterstellt, daß der verteilungsfähige Gewinn der Transportkette größer ist, als es die Summe der verteilungsfähigen Einzelgewinne der Kettenglieder für den Fall wäre, daß sie ihre Transportleistungen außerhalb des kooperativen Interessenverbundes der Transportkette erbrächten.

Aus der Sicht der Transportkette wird der Verteilungsschlüssel der optimale sein, welcher der zweiten Bedingung absolut gesehen genügt, und die erste Bedingung, die auf das Gewinnmaximierungsziel Bezug nimmt, bestmöglich erfüllt.

V. VERKEHRSPOLITISCHE KONSEQUENZEN

1. Die bisherigen Überlegungen führten zu dem Ergebnis, daß eine Transportkette durch den gleichzeitigen Einsatz des Factoring- und des Leasing-Systems und die dadurch ermöglichten Rationalisierungseffekte eine erhebliche Verbesserung ihrer Kostenstruktur erfährt. Bei Vernachlässigung möglicher qualitätspolitischer Konsequenzen wird diese Kostenstrukturverbesserung dann einen unmittelbaren Einfluß auf die Wettbewerbsposition der Transportkette haben, wenn sie Preissetzungsfreiheit hat. Eben dieses war vorausgesetzt durch die in der Einleitung dieser Untersuchung getroffene Annahme, "daß im Gefolge des im Verkehrssektor zu verzeichnenden Liberalisierungsprozesses alle wettbewerbsverzerrenden und strukturkonservierenden staatlichen Aktionen der Vergangenheit angehören", und daß "staatliche Eingriffe nur noch in den Randgebieten des Marktmachtmißbrauchs oder des funktionslosen Wettbewerbs stattfinden"[1]. Nur wenn die Transportkette ihre Preise frei setzen kann, ist die Möglichkeit gegeben, daß die durch Factoring und Leasing bewirkten Rationalisierungseffekte den Verladern über eine Leistungsverbesserung des Angebots zugute kommen.

2. Nun herrscht jedoch derzeit keine oder nur geringe Preissetzungsfreiheit im Verkehrssektor. So kann die Einführung einer knapp bemessenen Marge im gewerblichen Güterfernverkehr "nicht darüber hinwegtäuschen, daß es bis zu einem freien Preiswettbewerb im Verkehr noch ein weiter Weg ist"[2]. Damit wird die Weitergabe der durch Factoring und Leasing bei Transportketten erzielbaren Rationalisierungsvorteile, möglicherweise aber auch schon deren Realisierung durch die Transportketten in dem Maße behindert, wie es den betreffenden Transportketten nicht möglich ist, ihre Wettbewerbsvorteile auf andere Art als durch Preisvorteile am Markt geltend zu machen. Allein hieraus jedoch eine Liberalisierung der Tarifpolitik im Güterverkehr fordern zu wollen, erscheint einseitig und daher verfehlt. Immerhin wird man diesen Tatbestand wohl als zusätzliches Argument für eine Liberalisierung der Verkehrspolitik heranziehen können. Über diese Feststellung hinaus untersuchen zu wollen, welche Effekte die derzeit noch restriktive Regelung des Wettbewerbs im Bereich des Güterverkehrs auf den Einsatz von Factoring und Leasing in Transportketten hat, erscheint im Rahmen einer grundsätzlichen Studie nicht möglich. Dazu bedürfte es empirischer Untersuchungen auf einzelnen Märkten. Angesichts der bestehenden Liberalisierungstendenzen verliert diese

---

[1] S. 8 f. dieser Untersuchung.

[2] EWERS, H.-J., Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - Eine kritische Analyse, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 63 (Hrsg. H.St. SEIDENFUS), Göttingen 1971, S. 222.

Frage auch an Bedeutung. Wichtiger erscheint es dagegen zu prüfen, in welcher Weise sich Factoring und Leasing bei Transportketten im Rahmen einer liberalisierten Verkehrspolitik auswirken.

3. Zur Beantwortung dieser Frage ist auf die grundlegenden verkehrspolitischen Ziele zurückzugreifen, wobei zwischen struktur- und ordnungspolitischen Zielen unterschieden werden kann[1].

Der Erreichung ordnungspolitischer Ziele dient "eine Verkehrspolitik, die ausschließlich darauf abzielt, die Bedingungen für ein - mit Wirtschaftlichkeitsmaßstäben gemessen - optimales Ergebnis der wirtschaftlichen Veranstaltungen im Verkehrssektor selbst herzustellen (Teiloptimum als Ziel einer sektoral effizienzorientierten Verkehrspolitik). Die zweite Zielsetzung [gemeint sind die strukturpolitischen Ziele; Anm. d. Verf.] ordnet den Verkehrssektor entweder in gesamtwirtschaftliche Zielvorstellungen (global wachstumsorientierte Verkehrspolitik) ein, oder sie unterwirft seine Aktivität den Zielen anderer Bereiche (regional wachstumsorientierte, stabilisierungsorientierte und schließlich 'gemeinwirtschaftlich' orientierte Verkehrspolitik"[2]. Die strukturpolitischen Zielsetzungen sind mit dem ordnungspolitischen Ziel der "größtmöglichen Wirtschaftlichkeit des Sektors"[3] in der Regel nicht kompatibel, da man zwar mit einiger Wahrscheinlichkeit unterstellen kann, daß eine sektorale Effizienzmaximierung positive Wirkungen für das global wachstumsorientierte Ziel der Verkehrspolitik zeitigt, daß jedoch mit noch größerer Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf das ordnungspolitische Ziel der sektoralen Effizienzmaximierung unterstellt werden müssen, wenn sich die Verkehrspolitik den strukturpolitischen Zielen, die regional wachstumsorientierte, stabilisierungsorientierte, einkommens- und verteilungspolitische oder gemeinwirtschaftliche Zwecksetzungen haben, unterwirft.

Da aber die Ausrichtung der Verkehrspolitik nach dem ordnungspolitischen Ziel der sektoralen Effizienzmaximierung "die einzige Möglichkeit darstellt, Verkehrspolitik auf der Basis einer klaren Zielvorstellung zu betreiben"[4], während bei den strukturpolitischen Zielsetzungen politische Wertkriterien denen ökonomischer Natur übergeordnet sind, so daß jedwedes ökonomisches Handlungsergebnis je nach politischer Zielsetzung und deren Wandlungen unterschiedliche Beurteilungen erfährt, kann gefolgert werden, daß eine gesamtwirt-

---

[1] Zur Unterscheidung zwischen Struktur- und Ordnungspolitik vgl. PREDÖHL, A., Verkehrspolitik, Göttingen 1964², S. 276 f.
[2] SEIDENFUS, H. St., Sektorale Wirtschaftspolitik, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Hrsg. EHRLICHER, ESENWEIN-ROTHE, JÜRGENSEN, ROSE, Bd. 2, Göttingen 1968, S. 287 ff.
[3] Ebenda, S. 346.
[4] Ebenda, S. 287.

schaftliche Würdigung des Factoring und Leasing in Transportketten nicht im Hinblick auf die strukturpolitischen Ziele erfolgen kann, da diese Ziele nicht klar formulierbar, nicht widerspruchsfrei und nicht operabel sind[1], sondern unter dem Aspekt der ordnungspolitischen Zielerreichung durchgeführt werden muß.

4. Wie kann das ordnungspolitische Ziel der Optimierung der verkehrlichen Aktivitäten erreicht werden?
Wenn in unserer Marktordnung "der Wettbewerb das vorherrschende Steuerungsprinzip der Wirtschaft"[2] darstellt, und somit die "Wettbewerbspolitik ... auf der wirtschaftspolitischen Grundentscheidung für den Primat des Wettbewerbs als zentralem Steuerungsprinzip"[3] beruht, so muß untersucht werden, welche Auswirkungen die durch Factoring und Leasing ermöglichten Rationalisierungsvorteile auf den Wettbewerb der Transportketten zueinander haben und inwieweit die sich so ergebenden wettbewerblichen Strukturen auf den Märkten für integrierte Transportleistungen den Zielsetzungen der Wettbewerbs und damit der Verkehrspolitik in seiner ordnungspolitischen Zielsetzung entsprechen.

5. Dadurch, daß auf einem zusammengefaßten Verkehrsmarkt[4], auf dem Transportketten mit nahezu gleicher Kostenstruktur fast homogene Transportleistungen auf identischen Relationen anbieten, eine Transportkette infolge ihrer durch Factoring und Leasing geschaffenen Rationalisierungsmöglichkeiten die Transportpreise senkt, kommt eine Entwicklung dieses spezifischen Verkehrsmarktes in Gang, die grundsätzlich zu zwei unterschiedlichen Marktstrukturen führen kann.

---

[1] SEIDENFUS, H.St., Sektorale Wirtschaftspolitik, a.a.O., S. 287.

[2] KANTZENBACH, E., Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, in: Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg, Hrsg. H. JÜRGENSEN, Heft 1, Göttingen 1966, S. 12.

[3] EWERS, H.-J., Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - Eine kritische Analyse, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. SEIDENFUS, Heft 63, Göttingen 1971, S. 32.

[4] Wenn man einen Verkehrsmarkt als das Beziehungsgeflecht zwischen Angebot und Nachfrage von und nach Verkehrsleistungen, die der Raumüberwindung eines bestimmten Transportguts auf einer bestimmten Relation dienen, ansieht, so enthält der Verkehrssektor eine sehr große Zahl von Verkehrsmärkten, die aber im Falle weitgehender Produktionsmittelhomogenität und Relationenidentität derart starke Interdependenzen aufweisen, daß die Bildung übergeordneter, zusammenfassender Teilmärkte zweckmäßig erscheint. Vgl. dazu SEIDENFUS, H.St., Verkehrsmärkte, Basel - Tübingen 1959, S. 141 ff.; ferner KOLARIC, V., Eigenarten des Verkehrsmarktes als eine der Determinanten der Verkehrspolitik, in: Verkehrsannalen, 1969, S. 354.

Reagieren die Konkurrenten nicht auf diese Preissenkung, kommt es zu einer monopolistischen Angebotsstruktur; antworten die Konkurrenten jedoch mit gleichen Rationalisierungsstrategien, führt dies zu einer Beibehaltung der oligopolistischen Angebotsstruktur unter möglicherweise veränderten Marktanteilen.

6. Wenn die Auswirkungen der unterstellten Verkehrsmarktentwicklung auf die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs im Verkehrssektor untersucht werden sollen, so ist es zweckmäßig, die Existenz eines funktionsfähigen Wettbewerbs im Verkehrssektor zu unterstellen [1] und zu überprüfen, ob die betrachteten Verkehrsmarktentwicklungen Veränderungen der Funktionsfähigkeit bewirken können.

   Der Wettbewerb im Verkehrssektor kann solange als funktionsfähig bezeichnet werden, wie er der sektoralen Effizienzmaximierung als dem ordnungspolitischen Ziel der Verkehrspolitik dient.

   Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs wird in dem Maße beeinträchtigt, in dem entweder Marktmachtmißbrauch oder ruinöser Wettbewerb die Erreichung des Ziels der Effizienzmaximierung im Verkehrssektor verhindern.

7. Marktmachtmißbrauch setzt Marktmacht voraus. Letztere kann als das Vermögen eines Wirtschaftssubjekts, "den eigenen Willen zum Nachteil anderer Marktteilnehmer durchzusetzen" [2] , definiert werden.

   Die Transportkette, die infolge ihrer durch Factoring und Leasing verbesserten Kostenstruktur in der Lage ist, ihre Transportpreise zu senken, übt in beiden Entwicklungsalternativen Marktmacht aus, da sie die bestehende Nachfrage zu ihrem Vorteil umschichtet. Nun gefährdet jedoch die Existenz und Ausübung von Marktmacht nur dann die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs im Verkehrssektor, wenn

---

[1] Es wird angenommen, daß alle Wettbewerbsverzerrungen im Verkehrssektor insbesondere die, die sich aus dem Zielkonflikt zwischen ordnungs- und strukturpolitischen Zielsetzungen der Verkehrspolitik und aus der nicht optimalen Infrastruktur-Investitionspolitik und -Preispolitik ergeben, beseitigt sind. Vgl. dazu: Stand und Möglichkeiten einer gemeinsamen EWG-Verkehrspolitik, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster (Hrsg. SEIDENFUS, H. St.), Heft 65, Göttingen 1971, insbesondere die Beiträge von U. MEYKE, D. STOCKHAUSEN und M. ISSEL.

[2] ANDREAE, C. A., Machtkonflikt und Machtkonkurrenz in der Marktwirtschaft, in: FIW-Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e. V., Köln, Heft 33, Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung (I), Band I, Wirtschaftliche Macht und Wettbewerb, Köln, Berlin, Bonn, München, 1966, S. 41. Vgl. auch BARTLING, H., Wirtschaftliche Macht unter wettbewerbspolitischem Aspekt, in: Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik, Hrsg. F. VOIGT, Band 8, Berlin 1971.

gleichzeitig ein Marktmachtmißbrauch vorliegt. Senkt eine Transportkette aufgrund einer Verbesserung ihrer Kostenstruktur die Transportpreise unter die Preise der Konkurrenten und sind die neuen Preise noch kostendeckend, so werden durch die Nachfrageumschichtung die Produktionsfaktoren in ihre relativ produktivste Verwendung gelenkt mit der Folge, daß die Effizienz der verkehrswirtschaftlichen Leistungserstellung steigt. Ein Mißbrauch von Marktmacht liegt nicht vor. Entsteht auf diese Weise eine monopolistische Angebotsstruktur durch Verdrängung von Konkurrenten, die durch die Preissenkungen gezwungen sind, auf andere Verkehrsrelationen auszuweichen, so kann die jetzt als Monopolist anbietende Transportkette versuchen, ihre Machtstellung zur Erzielung von "supernormal profits" auszunutzen, es sei denn, die potentielle Konkurrenz verhindert ein Anheben der Transportpreise. Ein solcher latenter Wettbewerbsdruck, der eine sektorale Effizienzminderung nicht zustande kommen läßt, ist jedoch auf Verkehrsmärkten generell sehr wahrscheinlich, wenn man die große Mobilität des Verkehrsleistungsangebots in Rechnung stellt. Wenn also die Erzielung eines "supernormal profits" Kriterium für Marktbeherrschung und somit Marktmachtmißbrauch ist[1], kann gefolgert werden, daß die betrachtete monopolistische Angebotsstruktur i.d.R. keinen Marktmachtmißbrauch zeitigen dürfte und daher dem ordnungspolitischen Ziel der Effizienzmaximierung im Verkehrssektor nicht widerspricht[2]. Im Gegenteil: Die hier geschilderte Entwicklung ist geeignet, eine Effizienzsteigerung der verkehrswirtschaftlichen Leistungserstellung zu bewirken.

Noch eindeutiger ist die Sachverhaltsbeurteilung bei der Verkehrsmarktentwicklung, die durch Beibehaltung der oligopolistischen Angebotsstruktur nach Anpassung der Konkurrenten gekennzeichnet ist, vorausgesetzt, daß keine Kartellvereinbarungen zwischen den Oligopolisten bestehen. Durch die beginnenden Nachfrageumschichtungen wird von den Konkurrenten ein imitatorischer Wettbewerb in Gang gesetzt, der dafür sorgt, daß schließlich alle Produktionsfaktoren unter Veränderung ihrer relativen Anteile in den produktivsten Verwendungen gebunden sind.

Die Marktmacht kann von der Transportkette, die ihre Preise gesenkt hat, nur solange ausgeübt werden, bis die Konkurrenten reagiert haben. Da die Marktmachtausübung in diesem Fall der sektoralen Effi-

---

[1] Vgl. SCHUSTER, H., Kriterien zur Bestimmung von Marktmacht und Marktbeherrschung, in: Marktmacht und marktbeherrschende Verhaltensweisen im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. SEIDENFUS, Heft 42, Göttingen 1966, S. 29.

[2] Vgl. dazu WÖLTE, H., Folgerungen über die Wettbewerbswirkungen beim Vorliegen von Marktbeherrschung im Verkehr, in: ebenda, S. 103 ff.

zienzmaximierung förderlich ist, kann Marktmachtmißbrauch ausgeschlossen werden, zumal, wenn die Preise kostendeckend sind. "Supernormal profits" können, wenn überhaupt, nur temporär auftreten. Sie sind dann im Sinne der als Leistungsanreiz wirkenden innovatorischen Gewinne zu interpretieren.

Im Ergebnis kann somit festgestellt werden, daß keine der betrachteten Verkehrsmarktentwicklungsmöglichkeiten der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs im Verkehrssektor und somit dem ordnungspolitischen Ziel der sektoralen Effizienzmaximierung durch Marktmachtmißbrauch schaden kann.

8. Das Charakteristikum des ruinösen Wettbewerbs muß in einem langfristigen Unterschreiten der Durchschnittskosten von Transportleistungen durch die für sie geforderten Preise gesehen werden. Damit wird der Selektionsprozeß auf den betreffenden Verkehrsmärkten in der Weise denaturiert, daß nicht mehr die günstigste Kostenstruktur, sondern die Liquiditätslage über Verbleib oder Nichtverbleib im Markt entscheidet.

Als Ursache der ruinösen Konkurrenz sind im allgemeinen bestimmte irrationale Verhaltensweisen kleingewerblicher Betriebe anzusehen, die dazu führen, daß der Ausscheidungsprozeß bei sinkenden Preisen nicht oder nur sehr zögernd funktioniert, weil die Kleinunternehmer Preissenkungen durch Einkommensverzicht auffangen, um im Markt bleiben zu können[1]. Ein derartiges Verhalten ist jedoch im Falle der hier betrachteten integrierten Transportketten, nicht zuletzt aufgrund des Einflusses der Factoring- und Leasing-Unternehmen, kaum zu erwarten. Diese Transportketten werden, wenn sie durch Rationalisierungseffekte zu einer Kostenstrukturverbesserung gelangt sind, ihre Transportpreise höchstens in dem Maße senken, als gerade noch Vollkostendeckung einschließlich eines "normal-profit" erzielt wird. Sowohl bei der Entwicklung zur monopolistischen Angebotsstruktur als auch bei der Entwicklung, die zur Beibehaltung der oligopolistischen Angebotsstruktur führt, dürften alle derartigen Transportketten zumindest langfristig auf Preisstellungen verzichten, die unter den Durchschnittskosten der Transportleistungen liegen. Selbst ein kurzfristig ruinöser Preiskampf zur Verdrängung von Konkurrenten erscheint unwahrscheinlich, weil überhöhte Monopolpreise aufgrund der hohen Mobilität des Verkehrsleistungsangebots nicht erzielt werden können.

Damit wird in aller Regel keine der beiden betrachteten Verkehrsmarktentwicklungen zu einem ruinösen Wettbewerb führen. Ja es kann sogar gefolgert werden, daß durch diese factoring- und leasing-indu-

---

[1] Vgl. im einzelnen EWERS, H.-J., a.a.O., S. 175 ff.

zierten Entwicklungen eine u. U. vorhandene Neigung zum ruinösen Wettbewerb beseitigt werden kann. Letzteres dann, wenn man bedenkt, daß die für den Einsatz von Factoring und Leasing in Transportketten notwendige horizontale und vertikale Kooperation in aller Regel die beschriebenen kleinbetrieblichen Verhaltensweisen als Ursache der ruinösen Konkurrenz nicht mehr erlaubt. Die sektoraleffizienz-orientierte verkehrspolitische Zielsetzung ist also erfüllt.

9. Factoring und Leasing üben, wie sich gezeigt hat, nicht nur einzelwirtschaftlich vorteilhafte Wirkungen auf integrierte Transportketten aus, ihr Einsatz zur Rationalisierung von Transportketten ist auch unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten zweckmäßig. Sie erscheinen geeignet, den Wettbewerb auf den Märkten für integrierte Transportleistungen zu intensivieren und die Marktergebnisse zu verbessern, ohne daß gleichzeitig eine ruinöse Konkurrenz oder der Mißbrauch von Marktmacht befürchtet werden müssen. Die Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Transportketten durch Factoring und Leasing bewirkt damit eine Verbesserung der Faktorallokation im Verkehr.

Literaturverzeichnis

Albach, H., Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959

Andreae, C.A., Machtkonflikt und Machtkonkurrenz in der Marktwirtschaft, Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung (I), Band I, Wirtschaftliche Macht und Wettbewerb, FIW-Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 33, Köln, Berlin, Bonn, München 1966

Bartling, H., Wirtschaftliche Macht unter wettbewerbspolitischem Aspekt, in: Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik, Hrsg.: F. Voigt, Band 8, Berlin 1971

Bea, F., Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg. E. Kosiol, Berlin 1968

Bellinger, B., Abrechnungssysteme in der Verkehrswirtschaft, Stand und Möglichkeiten einer Vereinheitlichung, Wiesbaden 1969

Bergmann, H., Factoring - Das wechsellose Wechselgeschäft, in: Der Volkswirt, 17. Jg. (1963), S. 21 ff.

Bitschnau, R., Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Investitionsfinanzierung auf der Grundlage optimaler Anlagen, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 33. Jg. (1963), S. 19 ff.

Bitschnau, R., Kapitalersatz- durch Anlagepacht?, in: Leasing-Handbuch, Hrsg.: K.F. Hagemüller, Frankfurt 1965, S. 13 ff.

Book, H., Leasing in Deutschland, in: Leasing-Handbuch, Hrsg. K.F. Hagemüller, Frankfurt 1965, S. 169 ff.

Böttger, W., Kosten und Kostenrechnung bei Güterverkehrsbetrieben, Düsseldorf 1967

Brandt, H., Investitionspolitik des Industriebetriebes, 2. Aufl., Wiesbaden 1964

Bundesfinanzhof-Schreiben vom 19.4.1971 - IV B/2-S 2170-31/71, Ertragssteuerliche Behandlung von Leasing-Verträgen über bewegliche Wirtschaftsgüter, in: Zeitschrift "Der Betrieb", 24. - 25. Jg. (1971), S. 795

Clasen, B., Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen durch Kooperationsformen im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 61, Göttingen 1970

Deutsch, P., Grundfragen der Finanzierung im Rahmen der betrieblichen Finanzwirtschaft, zweite, neubearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1967

Dreskornfeld, W. und Metzger, K., Die Betriebs- und Kapitalstruktur im gewerblichen Güterfernverkehr im Jahre 1962, in: Der Güterverkehr, 14. Jg. (1965), S. 73 ff.

Dultinger, J., Der kombinierte Verkehr und seine Zielsetzungen, in: Coordinatio, Organ für Kybernetik, Wirtschaftsentwicklung, Operations Research, Automatisierung, Datenverarbeitung, Rationalisierung, o.J. (1971), S. 24 ff.

Eifler, F.-K., Beförderungspreise und Beförderungsbedingungen im Containerverkehr in europäischer Sicht, in: Fachtagung Container 1969, Hildesheim 1969, S. 68 ff.

Eisel, R., Die Ordnung des gewerblichen Güternahverkehrs, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 53, Göttingen 1968

Ewers, H.-J., Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - Eine kritische Analyse, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 63, Göttingen 1971

Fischoeder, P., Factoring in Deutschland, Diss., Köln 1963

Fröhlich, K.-H., Leasing als Finanzierungsform für Verkehrsbetriebe, in: Verkehr und Technik, Zeitschrift für Transportwesen, Verkehrs- und Fahrzeugtechnik, 18. Jg. (1965), S. 37 ff.

Gäfgen, D., Leasing in den USA, in: Leasing-Handbuch, Hrsg. K.F. Hagemüller, Frankfurt 1965, S. 109 ff.

Gant, D.R., Illusion in Lease Financing, in: Harvard Business Review, Vol. 37 (1959), Nr. 2, S. 121 ff.

Geiler, H., Leasing, neue Formen der Industriefinanzierung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 16. Jg. (1963), S. 108 ff.

Grade, H., Das Factoring-System in betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis - 12. Jg. (1960), S. 331 ff.

Greenfield, H. und Griesinger, F., Sale-Leaseback and Leasing in Real Estate and Equipment Transactions, Mc-Graw-Hill Book Co., Inc., New York 1958

Griesinger, F.K., Pros and Cons of Leasing Equipment, in: Harvard Business Review, Vol. 33 (1955), Nr. 2, S. 75 ff.

Gutenberg, E., Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung in Fertigungsbetrieben, Schweiz, in: Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 50. Jg. (1956), S. 77 ff.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1961

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 6. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1963

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Band: Die Finanzen, Berlin-Heidelberg, New York 1969

Hafner, G., Tarifregeln für den Transport von Ladeeinheiten - Stand und zukünftige Entwicklung, in: Tagungsberichtsband der Fachtagung Transportkette 1971, Hannover 1971, S. 46 ff.

Hamm, W., Die Rationalisierung der Transportkette, der gesamtwirtschaftliche Zusammenhang, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Köln 1969, S. 1 ff.

Havermann, H., Leasing. Eine betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Untersuchung, Düsseldorf 1965

Hax, H., Investitions- und Finanzplanung und Hilfe der linearen Programmierung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jg. (1964), S. 430 ff.

Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Hrsg. E. Heinen, Bd. 1, Wiesbaden 1966

Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968

Herrmann, G., ABC des kombinierten Verkehrs, Veröffentlichungen des verkehrswissenschaftlichen Instituts der Rhein.-Westf. T.H. Aachen, Heft 11, Aachen 1970

Hohenstein, G., Mieten macht beweglicher als Leasing, in: Handelsblatt, Düsseldorf, 19. Jg., Nr. 103 vom 2.6.1964

Horbach, J., Das Factoring-Finanzierungs-System, in: Finanzierungshandbuch, Hrsg. H. Janberg, Wiesbaden 1964, S. 468 ff.

Hotelling, H., Stabilität im Wettbewerb, Wettbewerb und Monopol, Wege der Forschung, Band XLVIII, Hrsg. H.-H. Barnikel, Darmstadt 1968

Institut für Finanzen und Steuern, Leasing, Heft 74, Bonn 1964

Jacob, A.-F., Leasing-Finanzierung, ein Belastungsvergleich, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 15. Jg. (1963), S. 193 ff.

Jacob, H., Investitionsplanung mit Hilfe der Optimierungsrechnung, in: Optimale Investitionspolitik, Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jacob, H., Bd. 4, Wiesbaden 1968, S. 93 ff.

Jolivet, V., Equipment Lease Financing, in: University of Washington Business Review, Vol. 21 (1961), Nr. 3, S. 56 ff.

Käfer, K., Investitionsrechnungen, Einführung in die Theorie, Zürich 1964

Kantzenbach, E., Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg, Hrsg. H. Jürgensen, Heft 1, Göttingen 1966

Klatt, S., Hindernisse einer Kooperation im Verkehrsgewerbe, in: Kooperation im Verkehr, Bad Godesberg 1969, S. 96 ff.

Knagge, B., Das Kapazitätsproblem bei der Eisenbahn, in: Das Kapazitätsproblem in der Verkehrswirtschaft, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 46, Göttingen 1967, S. 41 ff.

Knopik, G., Factoring. Ein neuer Weg der Absatzfinanzierung und der Kreditsicherung, Frankfurt/Main 1960

Koch, H., Die Ermittlung der Durchschnittskosten als Grundprinzip der Kostenrechnung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 5. Jg. (1953), S. 303 ff.

Koch, H., Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik, Wiesbaddn 1961

Koenan, B.R., Financing a Leasing-Corporation, Boston 1961

Koenig, G., Ein neuer Weg kapitalschonender Investitionen, in: Industriekurier, Düsseldorf, Nr. 100 vom 29.6.1963

Kolaric, V., Eigenarten des Verkehrsmarktes als eine der Determinanten der Verkehrspolitik, in: Verkehrsannalen, o.J. (1968), S. 353 ff.

Kosiol, E., Finanzplanung und Liquidität, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 7. Jg. (1955), S. 272

Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Kosiol, E., Kostenrechnung, Wiesbaden 1964

Kotler, Ph., Marketing Management, Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, New Jersey 1963

Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Unternehmungsorganisation, 4. Auflage, Köln und Opladen 1963

Kraemer, P., Factoring, Leasing und Teilzahlung als Finanzierungsmittel im Export, Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 21, Berlin 1970

Krafft, D., Probleme einer optimalen Kapazitätspolitik, in: Das Kapazitätsproblem in der Verkehrswissenschaft, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 46, Göttingen 1967, S. 9 ff.

Krasensky, H., Leasing, Beiträge über ein neues Verfahren zur Investitionsfinanzierung, Schriftenreihe der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Hrsg. H. Krasensky, Heft XXII, Wien 1964

Kriebel, K., Das Factoring-Geschäft, in: Sparkasse, Zeitschrift des deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e.V., Bonn, 80. Jg. (1963), S. 215 ff.

Leffson, U., Leasing beweglicher Anlagegüter, Sonderdruck der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg. K. Hax im Auftrage der Schmalenbach-Gesellschaft, 16. Jg. der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, Heft 7/8, Juli/August 1964

Lehmann, B., Liquidität und Liquiditätskontrolle aus der Sicht der Industrieunternehmung, Herne-Berlin 1966

Lorenzen, K., Die Bedeutung von Kapitalfreisetzungs- und Kapazitätserweiterungseffekten für die Finanzierung von Investitionen in den Fahrzeugpark öffentlicher Verkehrsbetriebe, in: Verkehr und Technik, 17. Jg. (1964), S. 168 ff.

Lutz, F.V., The Theory of Investment of the Farm, Princeton 1951

Mag, W., Grundfragen einer Betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg. E. Gutenberg, W. Hasenack, K. Hax, E. Schäfer, Band 33, 2. durchgesehene und verbesserte Auflage, Opladen 1971

Mauser, F., Lease-Back-Financing - Its Good Points and Its Draw-Backs, Burroughs Clearing House, Detroit, Vol. 43, Nr. 1, 1959

Mef rt, H., Marketing, in: Management Enzyklopädie, Band 4, München 1970, S. 383 ff.

Mella, F., Die Gliederung der Datenverarbeitungsstelle und ihre Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1967

Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Band 2, Freiburg 1963

Meyke, U., Verkehrsinfrastruktur-Investitionspolitik in der EWG, vervielfältigtes Manuskript aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster

Moxter, A., Lineares Programmieren und betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 15. Jg. N.F. (1963), S. 285 ff.

Mülhaupt, L., Der Bindungsgedanke in der Finanzierungslehre unter besonderer Berücksichtigung der holländischen Finanzierungsliteratur, Wiesbaden 1966

Nebelung, H., Begriffsbestimmungen und Erläuterungen zum Thema Kombinierter Verkehr, Hrsg. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesverkehrsministerium, Gruppe B - Verkehrstechnik -, o.O., Oktober 1966

Neubauer, F.-F., Leasing - ein neuer Weg der Absatzfinanzierung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 245 vom 22.10.1963

Neubert, H., Anforderungen an die Unternehmensführung bei elektronischer Datenverarbeitung und bei Wechsel des Maschinensystems, Die Bedeutung der automatisierten Datenverarbeitung für die Unternehmensführung und -organisation, Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 85, Dortmund 1966

Ott, A.E., Technischer Fortschritt, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften (HdSW), 10. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 302 ff.

Phelps, C.W., The Role of Factoring in Modern Business Finance, 1. Auflage, Baltimore 1956

Ploetz v., H.-F., Der Leasing-Vertrag, Wiesbaden 1968

Predöhl, A., Verkehrspolitik, 2. Aufl., Göttingen 1964

Preiser, H., Grundlagen der Betriebsrechnung der Maschinenbauanstalten, 2. Aufl., Berlin 1923

Price, E., Investment in Transport: The Criteria of Choice, Introduction to the Theme, Institute of Transport Journal, Vol. 33, 1970

Riebel, P., Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jg. (1964), S. 549 ff.

Ridder, K., Kooperation zwischen den Verkehrsträgern, in: Konzentration und Kooperation im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. Seidenfus, Heft 50, Göttingen 1968, S. 181 ff.

Rittershausen, H., Industrielle Finanzierungen, Wiesbaden 1964

Ross, C.H., Sale and Lease Back Aggreements for Utilities, Public Utilities, Washington, Vol. 48, 1951

Rummel, K., Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: Das Eisenhüttenwesen 1936, S. 18 ff.

Samtleben, K., Kombinierter Verkehr nicht als Wettbewerbsmittel, sondern als Mittel der Kooperation, in: Internationales Verkehrswesen, 20. Jg. (1968), S. 4 ff.

Segerer, A., Der kombinierte Verkehr - Begriffe und wirtschaftlicher Sinn, in: Rationeller Transport, Offizielles Organ der Studiengesellschaft für den kombinierten Verkehr e.V., Deutschsprachiges Organ des Bureau International Des Containers (BIC), Paris, 16. Jg. (1967), S. 98 ff.

Seidelmann, Ch., Container - im Eigentum eines Verkehrsträgers, im Pool oder im Leasing, in: Rationeller Transport, a.a.O., Frankfurt, 17. Jg. (1968), S. 47 ff.

Seidelmann, Ch., Kombinierter Verkehr mit Containern, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie, Nr. 1, Frankfurt 1969

Seidenfus, H. St., Verkehrsmärkte, Basel-Tübingen 1959

Seidenfus, H. St., Organisatorische und preispolitische Möglichkeiten der Verminderung von Leerbewegungen der Transportmittel, Ein Beitrag zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in der Transportwirtschaft, Vorträge und Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. Seidenfus, Heft 35, Göttingen 1965

Seidenfus, H. St., Sektorale Wirtschaftspolitik, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Hrsg. Ehrlicher, Esenwein-Rothe, Jürgensen, Rose, Bd. 2, Göttingen 1968, S. 287 ff.

Seidenfus, H. St., Zusammenfassung der Referate und Diskussionen der Fachtagung Container 1969, Hildesheim 1969, S. 131 ff.

Silverman, H. R., Factoring as a Financing Devise, in: Harvard Business Review, Vol. XXVII (1949), No. 5, S. 59 ff.

Swidler, Th., Wann ist Factoring zu teuer?, in: Sonderbeilage des Handelsblattes, Nr. 221, vom 17.11.1969, S. 18

Swoboda, P., Die Ermittlung optimaler Investitionsentscheidungen durch Methoden des Operations-Research, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg. (1961), S. 96 ff.

Stockhausen, D., Die Beurteilung regionalpolitischer Maßnahmen mit Hilfe investitionstheoretischer Entscheidungsmodelle, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. Seidenfus, Heft 62, Göttingen 1971

Stockhausen, D., Infrastrukturpreispolitik in der EWG, vervielfältigtes Manuskript aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster

Schaefer, A., Leasing (Investitionsgütervermietung), in: Neue Betriebswirtschaft, 16. Jg. (1969), S. 104 ff.

Schindler, H., Investitionsrechnung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Meisenheim 1963

Schlappig, M., Die Führung von Unternehmen und Nutzung von Anlagegütern auf der Basis von Überlassungsverträgen, Münster 1964

Schmalenbach, E., Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5. Aufl., Leipzig 1930

Schmidt, H., Kooperation als Instrument zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, Kooperation im Verkehr, Strukturpolitische Aufgaben und Perspektiven, Hrsg. H. Schmidt, Bad Godesberg 1969

Schmitt, R. M., Das Factoring-Geschäft, in: Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Hrsg. Ph. Möhring und Hd. Rittershausen, Bd. 49, Frankfurt 1968

Schneider, E., Wirtschaftlichkeitsrechnung, Theorie der Investition, 3. Auflage, Tübingen/Zürich 1961

Schneider, D., Die wirtschaftliche Nutzungsdauer von Anlagegütern als Bestimmungsgrund der Abschreibungen, Köln und Opladen 1961

Schuster, H., Kriterien zur Bestimmung von Marktmacht und Marktbeherrschung, in: Marktmacht und marktbeherrschende Verhaltensweisen im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 42, Göttingen 1966, S. 29 ff.

Tebbe, J., Data Flow in Transport Chains, London 1970

Terborgh, G., Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik, Wiesbaden 1962

Vanzil, R.F., Lease or Borror - New Method of Analysis, in: Harvard Business Review, Vol. 39 (1961), Nr. 5, S. 122 ff.

Vanzil, R.F., Leasing of Industrial Equipment, Mc Graw-Hill, NewYork 1963

Walz, E., Liquiditätssorgen, München 1966

Wissenschaftlicher Beirat, Gruppe A, Studien zu einigen Problemen des kombinierten Verkehrs, vervielfältigtes Manuskript, Frankfurt 1966

Wisskirchen, H., Factoring in Deutschland, Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, Abt. für Bankwirtschaft, Bank 3, Köln 1963

Witte, E., Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1962

Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Berlin und Frankfurt 1967

Wölte, H., Folgerungen über die Wettbewerbswirkungen beim Vorliegen von Marktbeherrschung im Verkehr, in: Marktmacht und marktbeherrschende Verhaltensweisen im Verkehr, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H.St. Seidenfus, Heft 42, Göttingen 1966, S. 103 ff.

Zimmerer, C., Leasing - eine Möglichkeit der Rationalisierung bei der Finanzierung von Anlageinvestitionen, in: Rationalisierung, 14.Jg. (1963), S. 229 ff.

Lebenslauf

15. Mai 1938	Geburt in Essen.
1944 - 1950	Volksschulbesuch.
1950 - 1959	Besuch eines neusprachlichen Gymnasiums und Abitur.
1959 - 1960	Eineinhalbjährige Bundeswehrdienstzeit und Ausbildung zum Reserveoffizier.
WS 60/61 - SS 1962	Viersemestriges Grundstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster.
Herbst 1962	Heirat.
Herbst 1962 - Frühjahr 1967	Reaktivierung bei der Bundeswehr, Berufsoffizierausbildung, Tätigkeiten als Kompanieführer und Kompaniechef einer Stabs- und Versorgungskompanie.
Frühjahr 1967 - Frühjahr 1969	Viersemestriges Reststudium der Betriebswirtschaftslehre und Staatsexamen als Dipl.-Kaufmann.
Frühjahr 1969 - Frühjahr 1971	Geschäftsführender Assistent des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Prüfungsamtes der Universität Münster.
Ab Frühjahr 1971	Assistent im Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster.